

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

KENJI GUENTA

**MODELO DE SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS PELA
VANTAGEM COMPETITIVA**

SÃO PAULO

2025

KENJI GUENTA

**MODELO DE SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS PELA
VANTAGEM COMPETITIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr José Celso Contador

Area de Concentração: Redes Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações em Redes

Projeto de Pesquisa: Estudo da competitividade das empresas que operam nas redes de negócio e nas da Indústria 4.0 por meio do CAC-Redes

SÃO PAULO

2025

Guenta Junior, Jorge Kenji.

Modelo de seleção de mercados internacionais pela vantagem competitiva / Jorge Kenji Guenta Junior. - 2025.
104 f.: il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2025.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

1. Internacionalização. 2. Indústria de transformação.
3. Vantagem competitiva. 4. Estratégia competitiva. I.
Contador, José Celso (orientador). II. Título.

KENJI GUENTA

**MODELO DE SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS PELA
VANTAGEM COMPETITIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: São Paulo, ____ de _____ de 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Celso Contador
Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo
Universidade Paulista – UNIP

Prof.^a Dr.^a Fernanda Cecília Ribeiro Cahen
Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao Prof. Dr. José Celso Contador, pela orientação dedicada, pelo esforço incansável e pela parceria na coautoria deste trabalho.

À Universidade Paulista – UNIP, pela oportunidade de cursar o mestrado e pelo constante apoio da secretaria acadêmica, sempre solícita e eficiente.

À CAPES, pelo apoio financeiro por meio do Programa PROSUP, que permitiu o avanço dos meus estudos – sem tal suporte, esta jornada não teria sido possível.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e a todos os seus membros, pelas contribuições diretas e indiretas ao longo da caminhada. Registro minha especial gratidão ao colega de mestrado Julio Cezar Eloi, pela troca constante e companheirismo.

A Deus, fonte de força e inspiração, minha gratidão por ter sustentado cada passo desta jornada.

Por fim, minha gratidão à minha esposa e filha, simplesmente por estarem sempre ao meu lado.

RESUMO

Este estudo propõe um modelo de seleção de mercados internacionais que restrinja a quantidade de países a um pequeno número, de forma que a quantidade de empresas concorrentes da empresa que deseja se exportar seus produtos seja menor que dez, para viabilizar operacionalmente a utilização do modelo de campos e armas da competição aplicado a rede de negócios – CAC-Redes – para a decisão final sobre o país escopo de internacionalização. A escolha do CAC-Redes se deve ao fato de ele dispor da mais completa metodologia para comparar as vantagens competitivas da empresa com as das suas concorrentes.

A pesquisa buscou identificar indicadores quantitativos aplicáveis à Seleção de Mercados Internacionais – IMS – sob a ótica da estratégia e vantagem competitiva. A partir de uma perspectiva holística o estudo propõe um modelo que integra escolas conhecidas da Seleção Internacional de Mercados e teorias da administração.

Dentre as lacunas encontradas figuram ausência de modelos que conciliem a seleção de mercados e vantagem competitiva tomando em conta barreiras não tarifárias, modelos recentes de estratégia e de redes de negócios.

O resultado é um modelo aplicado à cadeia produtiva da carne de frango, voltado à identificação de mercados de exportação de máquinas e equipamentos de processamento de carne.

Ainda que simples este estudo e seu modelo derivado servem de base para empresas da indústria de transformação que visam a exportação em meio a um cenário de fragmentação das cadeias de valor globais e prematura mudança estrutural da economia brasileira.

Palavras-chave: 1. Exportações. 2. Indústria de Transformação. 3. Vantagem Competitiva. 4. Estratégia Competitiva

ABSTRACT

This study presents an international market selection model to conduct a search for potential markets to a reduced number of countries and reduce the number of competitors to less than ten firms. The objective is to liaise the international market selection with the CAC-Networks model to support the decision-making process and strategic planning to reach out to the target markets. The CAC-Networks model selection was chosen due to its comprehensive methodology regards competitive advantage of a firm up against its competition.

The research focused on the mapping of quantitative indicators applicable to the International Market Selection – IMS – as well as qualitative analysis criteria under the lenses of competitive advantage and strategy. Adopting a holistic perspective the proposed model integrates prolific International Market Selection theories and integrates recent Business Management theories, notably networks.

Amongst the gaps found throughout the research, it was salient the absence of models to conciliate market selection and competitive advantage coupled with non-tariff trade barriers, recent strategy studies, and business networks.

Although of simple application, this study and the respective model support manufacturing firms in their search for international markets amidst global value chains fragmentation and a premature structural change of the Brazilian economy.

Keywords: 1. Exports. 2. Manufacturing. 3. Competitive Advantage. 4. Competitive Strategy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fluxo de processo de abate de frangos	21
Figura 2- Ilustração de uma planta de abate de frangos	21
Figura 3 - Taxonomia da Seleção de Mercados Internacionais.....	36
Figura 4 - Configuração de redes de relacionamento no processo de internacionalização empresarial	39
Figura 5 - Matriz internacionalização da empresa e mercados	39
Figura 6 - Centralidade de rede e posição de rede	40
Figura 7 - Domínios das Cadeias Globais de Valor GVC	43
Figura 8 - Critérios de Seleção de Mercados	54
Figura 9 - Análise de potencial de mercado	61
Figura 10 - Correlação distância geográfica e exportações USD/ kg	69
Figura 11 - Framework de IMS compreensivo e contingente	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Pesquisa por blocos	15
Tabela 2 - Artigos que originaram o referencial teórico	15
Tabela 3 - Critérios de Seleção de Mercados Internacionais, literatura existente e proposta de modelo.....	28
Tabela 4 - Teorias aplicadas às etapas do modelo de seleção de mercados	32
Tabela 5- Resumo das teorias recentes frente ao modelo	57
Tabela 6 -Mercados potenciais para a exportação de máquinas de processamento de frango	59
Tabela 7 - oportunidade de mercado e priorização de países.....	62
Tabela 8 - Redes de negócios abate de frangos partindo do Brasil	63
Tabela 9 - Países a abordar por mecanismos de redes	64
Tabela 10 - Países que seguem para a etapa 4 do modelo	64
Tabela 11 - Países que seguem para a etapa 5 do modelo	65
Tabela 12 - Países potenciais destinos de exportação após a etapa 5.....	67
Tabela 13 - Coeficientes de Pearson para as distâncias institucionais, potencial e exportações.....	68
Tabela 14 - Análise distância geográfica x valor agregado USD/kg	69
Tabela 15 - Análise distância cultural x exportações USD	69
Tabela 16 - Coeficientes de Pearson ajustado das distâncias institucionais, potencial e exportações.....	70
Tabela 17 - Análise distância cultural ajustado x exportações USD.....	71
Tabela 18 - Análise distância administrativa x crescimento da base instalada	71
Tabela 19 - Coeficientes de Pearson ajustado das distâncias institucionais e prioridades 1, 2 e 3.....	73
Tabela 20 - Comparação entre o Framework de Francionini, Martin-Martin (2024) e o modelo proposto.....	76

SUMARIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	9
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contexto e fenômeno tratados	12
1.2 Caracterização do ambiente de negócios a ser estudado	12
1.3 Objetivos geral e específicos	13
1.4 Justificativa do objetivo de pesquisa	13
1.6 Contribuições esperadas	17
1.7 Delimitação e escopo da pesquisa	18
1.8 Estrutura da dissertação	18
2. PROPOSTA DO MODELO DE SELEÇÃO DE MERCADOS PARA EXPORTAÇÃO 20	
2.1 Contexto e justificativa do fenômeno estudado	20
2.2 Modelo Proposto – Seleção de Mercados Internacionais	22
2.3 O detalhamento das etapas do modelo	27
2.4 Referencial Teórico ordenado pelas etapas do modelo	32
2.5 A integração do modelo ao CAC-Redes	50
3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
3.1 Críticas aos modelos atuais de Seleção de Mercados Internacionais	53
3.2 Aplicação do modelo com dados secundários	58
GLOSSARIO	84
REFERENCIAS	86
ANEXO A – INVENTARIO DE CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE MERCADOS, CAVUSGIL 1985	96
ANEXO B – INVENTARIO DE CRITERIOS PARA SELECAO DE MERCADOS, CAVUSGIL, KIYAK, YENYURT, 2004	98

ANEXO C – FONTES DE CONHECIMENTO OBTIDOS POR REDES	99
ANEXO D – DETALHAMENTO DOS INDICADORES DE DISTÂNCIA INSTITUCIONAL DE BERRY ET AL. (2010).....	100
ANEXO E – CRITÉRIOS DE IMS DE LOPEZ-CADAVID et Al. 2023.....	102
APENDICE A – TABELA BASE INSTALADA, DISTANCIAS INSTITUCIONAIS, VOLUMES DE EXPORTAÇÃO, 2025	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e fenômeno tratados

A internacionalização de empresas figura como chave para a obtenção de resultados organizacionais, seja pela exploração das vantagens competitivas existentes quanto pela absorção de novas competências quando da exposição a ambientes externos (Liao et al. 2023). As mudanças geopolíticas em curso, incluindo tendências populistas na forma de políticas industriais (Abboushi, 2010) promovem manobras de substituição de importações (Mustafin et al. 2022) e representam riscos à desaceleração do ambiente global de negócios (Ayar et al. 2023). De forma a mitigar os efeitos negativos da fragmentação global é necessário que as empresas tenham condições de buscar alternativas para a manutenção de seus negócios.

1.2 Caracterização do ambiente de negócios a ser estudado

A indústria de transformação nacional passa por um processo de acelerada desindustrialização. Atividades tal qual a fabricação metalmecânica que se encaixa no grupo de atividades de países de média renda per capita, i.e. entre US\$ 8,500 e US\$ 18,500, apresentam desaceleração (Morceiro, Guilhoto, 2023). Do ponto de vista estratégico Carvalho et al. (2021) mapeiam os setores industriais brasileiros e confirmam que a indústria metalmecânica adota um padrão de estratégia tradicional e defensiva, caracterizada por fraco planejamento de longo prazo de produtos.

Em contrapartida, a cadeia brasileira produtiva do frango detém o posto de maior exportador mundial, sendo considerada de alta competitividade devido aos investimentos em equipamentos industriais de ponta, e goza de estabilidade devido ao fato de que 70% da produção de frango brasileira são destinadas ao mercado interno (Coronel et al., 2024). Baseando-se na proposta do Diamante de Porter, pode-se argumentar que os participantes nacionais da cadeia do frango sejam todos competitivos (Teixeira, de Carvalho, Feldmann, 2010). Desta forma a consideração de Miguez (2021), em seu estudo do BNDES, que, para que a indústria nacional de bens

e equipamentos tivesse maior expressão, seriam necessários esforços voltados para a exportação de destes produtos. Tal postura alinha-se a Kaldor (1967) que postula que a exploração do mercado interno sirva base para exportação.

Assim, a cadeia brasileira produtiva do frango é competitiva, os seus participantes gozam de competitividade dentro do maior mercado exportador de frangos mundial e fazem parte de um setor, bens de capital, que pode contribuir para a reversão da tendência à desindustrialização nacional.

1.3 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral é desenvolver um modelo de seleção de mercados externos para internacionalização de empresas pela abordagem das vantagens competitivas.

Os objetivos específicos são:

1) Identificar os indicadores, métricas e informações que são relevantes para a empresa poder escolher mercados externos para sua internacionalização pela abordagem das vantagens competitivas.

2) Integrar os diferentes indicadores, métricas e informações em um modelo de seleção de mercados externos.

3) Comparar o modelo de seleção de mercados internacionais pela abordagem das vantagens competitivas a especialistas para com as teorias e modelos existentes.

1.4 Justificativa do objetivo de pesquisa

Tanto os ambientes de negócios quanto a estratégia empresarial sofreram alterações profundas nas últimas décadas. O modelo da Organização Industrial – por vezes chamado de modelo de adequação estratégica – serviu de base para o desenvolvimento dos primeiros modelos de seleção de mercados. À medida em que a exportação se torna primordial para a exploração de capacidades e oportunidades, a seleção de mercados deve contemplar fatores além da adequação de suas ofertas aos mercados externos.

Recentes estudos comprovam que a internacionalização via mercados indiretos – Springboard – trazem resultados positivos (Dominguez, 2020); abordagens de concorrência baseadas em gestão de conhecimento tal qual a ACAP/ Capacidades Absortivas (Rua e França, 2018) denotam a necessidade de orquestrar redes de relacionamentos e negócios sinalizando a necessidade de modelos mais sofisticados de seleção de mercados. Ainda assim as especificidades de modelos de negócios mais conservadores como as empresas de bens de capital europeias consideram fatores institucionais, visão baseada em recursos e concorrência da indústria para obterem sucesso (Biçakcio-Peynirci, 2023).

Em virtude da complexidade dos mercados a seleção de mercados internacionais precisa estender seu inventario além dos fatores econômicos, mas não ignorar aspectos institucionais – incluindo blocos comerciais -, concorrência da indústria e a gestão de redes quando da tomada de decisão dos destinos de exportação. Os desafios requerem que as empresas sejam capazes de adaptar-se aos mercados sendo, portanto, relevante escolhas deliberadas que considerem as vantagens competitivas de uma organização.

1.5 Método da pesquisa

Para a construção do referencial teórico, uma busca por estudos atuais foi conduzida segmentado a Seleção de Mercados Internacionais. Tal segmentação permite o aprofundamento de cada um dos tópicos selecionados e apresentados nas seções 2 e 3. Para a presente dissertação os blocos de pesquisa foram divididos em:

- 1) International Market Selection e Competitive Advantage ou
- 2) IMS e Competitive Advantage,
- 3) Internationalization e International Market Selection,
- 4) Internationalization e IMS,
- 5) International Market Selection e as seguintes palavras chave:

Internationalization, International Market Selection, Marketing, Market Selection, International Markets Selection, International Markets, Internationalisation, Exportation

Os resultados das buscas retornaram 211 artigos na base SCOPUS. Após a aplicação de filtros por palavras-chave e áreas de conhecimento foram considerados 22 artigos. Os detalhes são apresentados na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1- Pesquisa por blocos

ARTIGOS 2019 - 2024	Scopus	Selecionados
International Market Selection e Internationalization	20	4
International Market Selection e Internationalisation	20	4
International Market Selection e Export	24	3
IMS e Export	0	0
I.M.S. e Export	0	0
Market Selection e Export	63	1
International Market Selection e palavras chave	86	8
Subtotal	211	22

Fonte: elaborado pelo Autor

Os artigos foram avaliados tomando-se em conta a relevância para a pesquisa, escopo e complemento do referencial teórico. Em virtude de que apenas 22 artigos foram selecionados, buscas por referências trianguladas foram conduzidas para aferir ao referencial teórico maior robustez. Deste exercício, referências contidas nos artigos da pesquisa inicial foram analisadas e os seguintes autores nortearam o complemento da pesquisa Cavusgil (1985) e Papadopoulos e Denis (1988). Considerando a aderência ao tema de Seleção de Mercados Internacionais e recente data de elaboração, os artigos de Baena-Rojas et al. (2022) serviram de referência inicial de pesquisa dos modelos de seleção de mercados internacionais atual. A Tabela 2 abaixo detalha os artigos que contribuíram para a elaboração do referencial teórico.

Tabela 2 - Artigos que originaram o referencial teórico

Autores	Título	Ano	Teorias relevantes
Yan H.; Hu X.; Liu Y.	The international market selection of Chinese SMEs: How institutional influence overrides psychic distance	2020	Teoria Institucional

Vanegas-López J.G.; Baena-Rojas J.J.; López- Cadavid D.A.; Mathew M.	International market selection: an application of hybrid multi-criteria decision-making technique in the textile sector	2021	Modelo misto, considera dados secundários
Kozma M.; Sass M.	Hungarian international new ventures – Market selection and the role of networks in early internationalisation	2019	Teoria de Redes
Baena-Rojas J.; Mackenzie-Torres T.; Cuesta-Giraldo G.; Tabares A.	A hybrid multi-criteria decision-making technique for international market selection in SMES;	2023	Modelo misto, considera dados secundários
Li L.; Chen C.; Martek I.; Li G.	An integrated model for international market and entry mode selections for Chinese contractors	2024	Modelo misto, considera aspectos institucionais
Terán-Yépez E.; Santos- Roldán L.; Palacios- Florencio B.; Berbel- Pineda J.M.	Foreign market selection process as tool for international expansion: Case study for Ecuadorian chia seeds exports to the European Union	2020	Potencial de mercado
Sánchez P.C.; Ferrá B.E.; Gorgues A.C.	Expanded abstract Geographic diversification in export destinations of agri-food companies and cooperatives. Influence of external factors on their selection	2021	Cultura, economia, geografia e potencial de mercado
López-Cadavid D.A.; Vanegas-López J.G.; Restrepo-Morales J.A.; Roldán-Sepúlveda M.	Systematic selection of international markets using a hybrid multi-criteria approach: A study in the paper and paperboard industry	2023	Modelo misto, considera dados secundários
Baena-Rojas J.J.; López- Cadavid D.A.; Mackenzie-Torres T.M.; Muñoz-Parra C.L.	Hybrid multicriteria technique for international markets selection based on the analytic hierarchy process	2022	Modelo misto, considera dados secundários
Baki R.	The evaluation of target markets for hazelnut exports with the classification approach of potential market alternatives	2023	Potencial de mercado

Toivonen R.; Lilja A.; Vihemäki H.; Toppinen A.	Future export markets of industrial wood construction – A qualitative backcasting study	2021	Método misto qualitativo
--	---	------	-----------------------------

Fonte: elaborado pelo Autor

Em paralelo foi conduzida uma pesquisa aberta a artigos voltados para a seleção de mercados internacionais, após uma seleção qualitativa – leitura de artigos - os artigos de Mayer, Martini e Roecker (2021) e Berndt, Altobelli e Sander (2023) que abordam a escolha de mercados internacionais foram selecionados para o referencial teórico. Ressalta-se que o artigo de Berndt, Altobelli e Sander (2023) consideram aspectos de internacionalização além vão das exportações.

Com base nos artigos encontrados, as abordagens teóricas escolhidas para a análise e proposta de um modelo foram a teoria de redes, potencial de mercado – FMOA -, modelos mistos que incluem dados secundários e a teoria institucional. O estudo de barreiras não tarifárias foi escolhido após a análise dos artigos considerados estado da arte nos quais o grau de abertura econômica, procedimentos de importação e critérios similares figuravam dentre os fatores relevantes para a seleção de um destino de exportação. Percebeu-se, entretanto, a falta de materialidade para a análise de tal critério, que serviu de base para uma proposta de análise de cunho qualitativo do modelo proposto.

1.6 Contribuições esperadas

O resultado deste trabalho deve contribuir para o campo dos negócios internacionais, ampliar a discussão sobre a seleção de mercados internacionais e identificar os fatores relevantes para a exportação de máquinas brasileiras de processamento de frango. Procura-se também fornecer ferramental aplicável para que empresas brasileiras de pequeno e médio portes sejam capazes de conduzir estudos de seleção de mercados, e desenvolver capacidade gerencial através da proposta de um modelo que possa servir como referência para a prática gerencial, proposta esta que eventualmente possa ser integrada a modelos da estratégia de negócios.

Em última instância, este estudo poderá auxiliar o empresariado brasileiro a enfrentar os desafios de internacionalização como alternativa de escape ao mercado

doméstico, que apresenta restrições de tamanho e crescimento, além da presente tendência à desindustrialização. Unissonamente a Marconi, de Borja Reis, de Araujo (2016) e Verissimo & Saiani (2019), ressalta-se que a indústria de manufatura e seus serviços associados contribuem para melhores condições econômicas. Sendo assim, este estudo alinha-se ao pensamento que defende que a indústria de transformação transborda externalidades positivas que buscamos ajudar a potencializar através das contribuições deste estudo.

1.7 Delimitação e escopo da pesquisa

Este trabalho está circunscrito à seleção de mercados, sem tratar dos modos de entrada nos mercados objetivo, e é focado em empresas industriais de transformação de bens de capital voltadas para a abundante cadeia de proteína animal brasileira.

1.8 Estrutura da dissertação

Este trabalho está organizado em quatro capítulos:

1. Introdução, contida neste capítulo, com breve explanação do trabalho, contextualização do problema de pesquisa, gap teórico e contribuições teóricas e gerenciais.
2. Proposta do modelo de seleção de mercados para exportação de máquinas brasileiras processadoras de moela de frango pela abordagem das vantagens competitivas, e discussão sobre as perspectivas que definem o modelo. Neste capítulo detalham-se quais métricas são depuradas da teoria, e como conjugá-las em forma de uma ferramenta gerencial. O referencial teórico detalha as teorias relevantes e elementos utilizados para a construção do modelo de seleção de mercados proposto. Neste capítulo são detalhados os modelos existentes, expandido o estudo para campos adjacentes que contribuem para a teoria de estratégia e negócios internacionais.

3. Discussão dos resultados, focada na aplicação do modelo para o mercado de exportação da carne de frango. Este capítulo detalha as similaridades e avanços do modelo proposto frente às abordagens e modelos existentes.

4. Conclusões.

2. PROPOSTA DO MODELO DE SELEÇÃO DE MERCADOS PARA EXPORTAÇÃO

2.1 Contexto e justificativa do fenômeno estudado

O objeto de estudo, exportação de máquinas de processamento de moela de frango, foi escolhido com base na relevância da cadeia produtiva de frango para a economia nacional. Desta forma, pretende-se buscar relevância acadêmica e aplicação prática. A cadeia do frango foi escolhida devido à Vantagem Comparativa Revelada brasileira *RCA Revealed Comparative Advantage* de 8,7 pontos – comparativamente a mais alta do mundo segundo a World Trade Organization.

O Brasil exporta cerca de 4,5 milhões de toneladas de carne de frango ao ano segundo a CONAB, Companhia Brasileira de Abastecimento, sendo o maior exportador do mundo. No período que finda em 2032, o consumo mundial projetado de carne de frango pela FAO - Organização para a Alimentação e Agricultura – será de 154 MT - milhões de toneladas – o que representa aproximadamente metade do volume total de proteína animal. Desta forma a cadeia produtiva associada à carne de frango apresenta relevância, tamanho e crescimento, tornando-se um formidável foco de desenvolvimento industrial nacional.

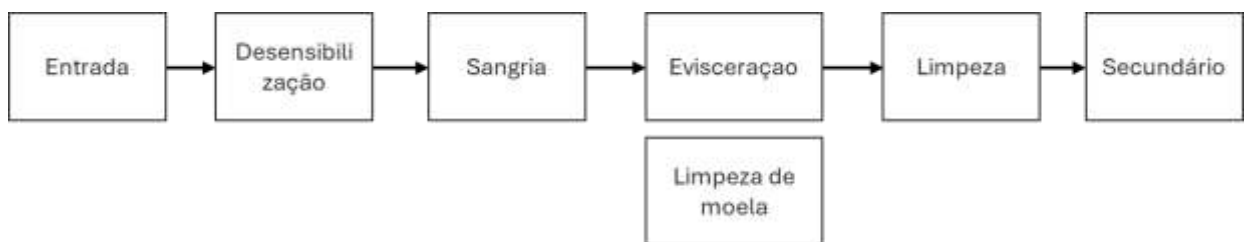
Estudos demonstram que a produção de frango apresenta retornos positivos de escala (Ikerd, 2023). O consumo de carne de frango por sua vez apresenta relação positiva com o crescimento do PIB per capita até US\$ 40,000 / capita e após este nível mantem-se estável pela migração do consumo para proteínas vegetais (Whitton, 2021) e por conta de preocupações com questões ambientais (Sanchez-Sabate e Sabaté, 2019). Considerando a demografia dos países emergentes e em desenvolvimento, o crescimento do consumo de carne de frango será mais pronunciado em países de menor poder econômico. Como a produção de carne de frango acompanhará tal tendência, o potencial mercado de linhas adicionais de processamento foi um dos critérios de seleção de mercados.

Uma vez que o Brasil é o maior exportador de carne de frango, a competitividade dos participantes desta cadeia de valor pode ser considerada alta – com base na proposta do Diamante de Porter (Porter, 1990; Topolansky e Triay, 2011, Teixeira, de Carvalho e Feldmann, 2010). Assim, a possibilidade de exportação de unidades de processamento de moela é plausível. Como referência para a análise de

potencial de mercado, este estudo tomou em conta uma empresa brasileira que fabrica máquinas para o processamento de moelas de frango com capacidade de 6.500 moelas (aves) por hora (quase duas moelas por segundo).

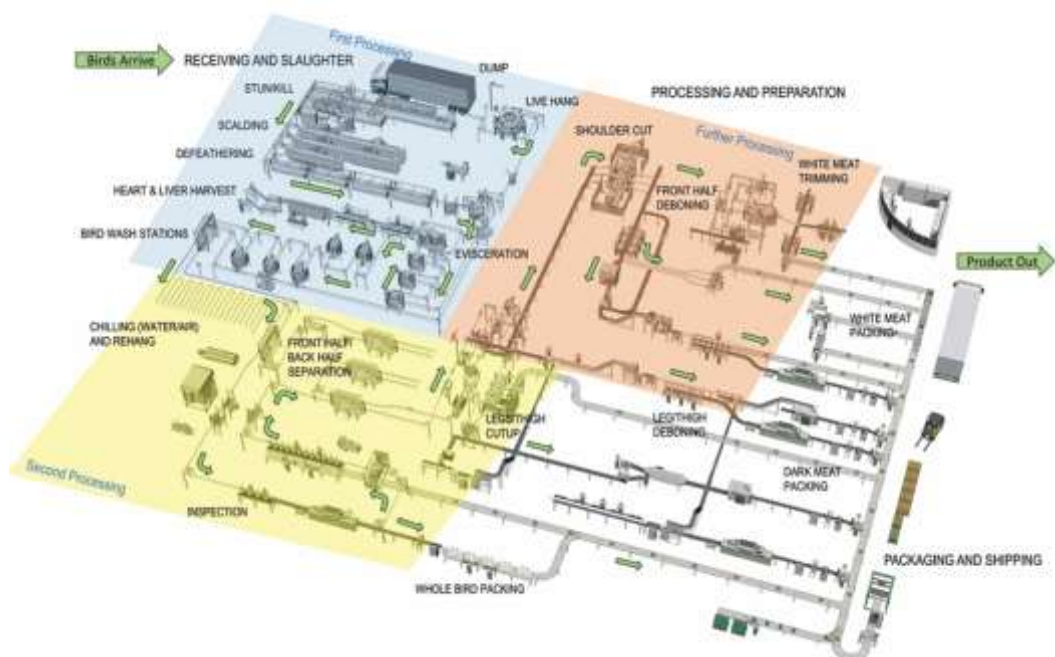
O processamento de limpeza de moelas é paralelo à linha de processamento principal e segue sincronizado por questões de rastreabilidade fitossanitária- ver figuras 1 e 2. Tal fabricante goza de reputação de rendimento de matéria-prima e vantagens técnicas tais quais facilidade de limpeza, confiabilidade e qualidade de fabricação do produto superiores aos concorrentes estrangeiros. Desta forma as métricas de análise de potencial de mercado derivam em múltiplos de 6.500 aves por hora. A título de referência, abatedouros nacionais são em sua maioria operações de 100.000 a 200.000 aves por dia, o que exige ao menos duas unidades processadoras de moela por planta de abate.

Figura 1- Fluxo de processo de abate de frangos



Elaborado pelo Autor

Figura 2- Ilustração de uma planta de abate de frangos



Fonte: Ahlin (2022)

O fabricante em questão não participa das redes dos principais fabricantes de linhas de processamento de frango, tais quais MAREL, MEYN e GEA, e mantém relações com fabricantes de equipamentos internacionais de menor expressão - JBT. Tomando em conta a restrição da rede de fabricantes de máquinas, um mercado potencial adjacente ao aumento de capacidade – linhas novas de processamento – seria o mercado de modernização de linhas em já em operação.

2.2 Modelo Proposto – Seleção de Mercados Internacionais

Com o objetivo de eleger em torno de cinco mercados potenciais para posterior análise de estratégia e entrada de mercado o modelo considerará os países que representam cerca de 84% da produção mundial de carne de frango, e seguindo critérios objetivos delimitará os países para os quais a expansão internacional baseada em vantagem competitiva é possível. Os critérios de seleção incluem a oportunidade de mercado – tamanho, crescimento, participação em redes, acordos comerciais e fatores excepcionais – e, um critério de exclusão que considera as barreiras não-tarifárias.

Para Ackoff e Sasieni (1971), modelos são representações simplificadas da realidade. Se fossem tão complexos e difíceis de controlar como a realidade, não haveria nenhuma vantagem em utilizá-los. Felizmente, é possível construir modelos que são muito mais simples que a realidade e ainda assim conseguir empregá-los para prever e explicar fenômenos com alto grau de precisão. A razão disso é que, embora seja necessário um grande número de variáveis para prever um fenômeno com exatidão, um pequeno número de variáveis explica geralmente a maior parte dele. A dificuldade está, evidentemente, em descobrir as variáveis certas e a relação correta entre elas. Um modelo deve satisfazer duas condições: ser simples de entender, resolver, aplicar e fornecer uma representação completa e realista do problema real, incorporando apenas os elementos necessários para caracterizar sua essência. (Apud Contador, 2008, p. 103).

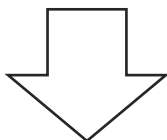
Em Filosofia da Ciência, Ruben Alves ensina: “Se o propósito de um modelo é explicar ou explorar um fenômeno, ele deve conter uma conjectura que forneça uma explicação inicial” (Alves, 2004, p. 91). Unindo isto à Lei do Mínimo Esforço, exposta

por René Descartes em *Discurso sobre o método para bem conduzir a razão na busca da verdade dentro da ciência*, surgiu a diretriz que orientou a concepção do modelo de seleção de mercados internacionais: buscar fundamentos de mercado com base na perspectiva das vantagens competitivas que encontrem menor dificuldade de entrada utilizando os ensinamentos de Ackoff e Sasieni.

O mercado atual em qualquer indústria já está tomado pelos concorrentes estabelecidos, que tentam sempre impor retaliações percebidas por entrantes em potencial, amplificar as dificuldades concorrenciais, minimizar a rentabilidade do setor, entre outras ações visando impor dificuldades aos entrantes em potencial (Porter, 1980).

Diante de tantas dificuldades, o entrante em potencial deve mirar apenas no crescimento de mercado, ou seja, disputar apenas o mercado futuro, ainda não ocupado pelos concorrentes atuais e sem contratos de fornecimentos estabelecidos entre produtores e compradores (Contador, 2008). Além disso, deve aproveitar as facilidades proporcionadas (a) pela presença de redes de negócio de seus parceiros comerciais brasileiros em países de interesse da sua empresa, (b) pela existência de acordos comerciais e de cooperação já firmados pelo Brasil com países de interesse e (c) por uma circunstância oportuna e favorável. E, *mutatis mutandis*, não considerar países que aplicam barreiras tarifárias e não-tarifárias ao Brasil. Estas conjecturas presidiram a concepção do modelo de seleção de mercados internacionais, a seguir descrito.

1 - Tamanho de mercado



Na primeira etapa os mercados serão selecionados com base em seu tamanho absoluto. Para tal, serão selecionados os países membros da International Poultry Council IPC e países não-membros cuja produção em número de aves seja superior a 56 milhões de abates por ano.

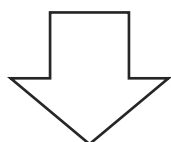
Seguindo estes critérios abrange-se aproximadamente 84% da produção mundial de frango, o que afere legitimidade a uma escolha denominada mundial. Ainda sob a ótica de tamanho de mercado serão selecionados

mercados cuja produção atual demande ao menos 10 unidades de produção de 6,500 aves/ hora.

Este primeiro filtro delimita vinte e seis (26) países dentre os 193 reconhecidos pela ONU Organização das Nações Unidas: China, E.U.A., Brasil, Índia, Rússia, Iran, México, Filipinas, Tailândia, Egito, Coreia do Sul, Colômbia, Reino Unido, Polônia, África do Sul, Turquia, Malásia, Peru, Arábia Saudita, Argentina, Canadá, Marrocos, França, Vietnã, Austrália, Holanda, Itália, Chile, Alemanha, Nigéria, Panamá, Nova Zelândia, Honduras e Nicarágua.

Dentre os 26 países Iran, Malásia, Filipinas, Coreia do Sul, Peru, Vietnã e Arábia Saudita não são membros da IPC.

2 - Crescimento
de mercado



Com o intuito de capturar mercados em crescimento, tomar-se-á em conta o potencial de unidades adicionais. Para tal será considerada o aumento absoluto da produção de frango declarado pela WTO.

Os mercados serão então classificados em duas dimensões ortogonais, capacidade atual instalada x potencial de aumento da capacidade instalada, e duas intensidades, alta x baixa, que originam quatro quadrantes.

Prioridade 1 (alta-alta): Mercados com elevada base instalada e alto potencial de aquisição adicional.

Prioridade 2 (baixa-alta): Mercados com base instalada ainda reduzida, mas com projeção significativa de expansão.

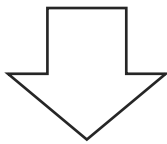
Prioridade 3 (alta-baixa): Mercados consolidados em termos de parque instalado, mas com baixa perspectiva de novas aquisições.

Prioridade 4 (baixa-baixa): Mercados com baixo estoque atual e fraca projeção de crescimento.

Os 14 países de maior atratividade são os classificados como alto-alto: E.U.A., Brasil, China, Índia, Rússia, México,

Iran, Tailândia, Filipinas, Coreia do Sul, Colômbia, Egito, África do Sul, Turquia e Malásia.

Etapa 3 - Redes
de negócios



Dentre os mecanismos de internacionalização, as redes de negócios figuram como instrumento facilitador para a entrada de empresas em mercados. Haja vista a vasta literatura que suporta as redes de negócios, serão incluídos preferencialmente como países potenciais aqueles que possam ser atingidos a partir das relações comerciais com multinacionais brasileiras que mantêm operações de processamento de frango no Brasil. Pressupõem-se que através deste relacionamento haja a possibilidade de participar da rede internacional de negócios, obedecendo logicamente aos critérios das Etapas 1 e 2.

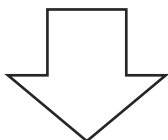
Seguindo esta lógica, serão relegados a uma abordagem de exportação via redes de negócios os países onde a BRF e a JBS mantêm operação industrial e cujos produtos sejam correlatos ao objeto de estudo.

A rede da JBS alcança os E.U.A., México, Reino Unido, Arábia Saudita e Nigéria.

A rede da BRF alcança a Arábia Saudita, Turquia e Paraguai.

Assim seguem para a próxima etapa China, Índia, Rússia, Iran, Tailândia, Filipinas, Coreia do Sul, Colômbia, Egito, África do Sul, Malásia, Peru, Marrocos, Vietnam e Polônia.

Etapa 4 - Acordos
comerciais e de
cooperação

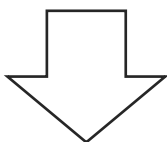


A cooperação internacional entre países facilita as incursões isoladas de empresas. Acordos internacionais permitem preferências tarifárias e cooperação focada em setores econômicos.

Seguirão para a próxima etapa de análise os países potenciais aqueles com os quais o Brasil possui acordos comerciais e de cooperação e que atendam aos critérios das Etapas 1 e 2.

Na etapa 5 do modelo serão analisados: Índia, Iran, Egito, África do Sul, Colômbia, Peru, Marrocos, Polônia e Vietnam.

Etapa 5 - Barreiras
não-tarifárias



Dentre os mecanismos restritivos ou de regulação para operação em um mercado, as barreiras não-tarifárias cumprem um importante papel. Nesta etapa a análise toma em consideração países cuja entrada seja dificultada por barreiras técnicas – através de padrões ou aprovações de produto. O foco nesta etapa recai sobre requisitos discriminatórios que dificultam a entrada em mercados.

Como exemplo citam-se todos os países da União Europeia e do Oeste Africano que demandam certificação de Conformidade Europeia (CE) para a fabricação de máquinas e equipamentos de acordo com a diretiva Europeia de fabricação de bens de capital.

Ainda no escopo de barreiras não-tarifárias ressalta-se o CBAM Carbon Border Adjustment Mechanism que trará ônus a exportadores que não estejam alinhados às políticas ambientais da União Europeia. Sendo o aço inoxidável utilizado nas máquinas da indústria do frango importado da China, o CBAM poderá representar uma dificuldade adicional à exportação de máquinas e equipamentos. Isso se deve ao fato que União Europeia aplicará sobretaxas de importação sobre produtos manufaturados com aço chinês em função das emissões de CO₂. O Marrocos, prioridade 2, segue as regras de Conformité Européenne pelo seu alinhamento da comunidade Francófona, assim será eliminado da lista de potenciais.

Etapa 6 –
Oportunidades

O último critério adota uma postura de observação de oportunidades. Conflitos, mudanças de governo e/ ou

regimes, estruturação de blocos comerciais são todos fatores que podem abrir oportunidades únicas.

Para este estudo específico será considerado o embargo dos E.U.A. e da União Europeia à Rússia. Visto que importantes fabricantes de máquinas e equipamentos se encontram proibidos de atuar no mercado russo, os fabricantes brasileiros podem considerar o potencial do mercado russo em função dos BRICS – ainda que este não atenda aos critérios de tamanho e crescimento.

Lista final: Índia, Iran, Egito, África do Sul e Peru.

2.3 O detalhamento das etapas do modelo

Os artigos encontrados para a composição do estado da arte dos estudos sobre a Seleção de Mercados Internacionais seguem abordagens tais quais a Foreign Market Opportunity Analysis FMOA, distância institucional e redes e, interpretações de teorias já desenvolvidas. Visando o aprofundamento das teorias escolhidas, tais estudos acabaram por fragmentar o pensamento da seleção de mercados internacionais. O único artigo encontrado que aborda o tema de forma holística é de autoria de Bernd, Altibello e Sander (2023) que tratou aspectos de internacionalização além da exportação. Os recentes estudos encontrados sobre o tema proliferam critérios de seleção de mercados, utilizando-se de dados secundários sem análises qualitativas dos critérios de seleção de mercados por parte de especialistas.

Apesar de seguirem o rigor acadêmico, estes estudos não foram capazes de focar em aspectos de estratégia competitiva e incluem em critérios de seleção aspectos comuns a todos os participantes de um mercado – por exemplo, custos de transporte terrestre no destino desde o porto de entrega – ou aplicam critérios baseados em distância institucional sem considerar escolas recentes de estratégia como o Springboard – a localização da empresa em um dado mercado para alcançar mercados terceiros. Desta forma os estudos propõem modelos que falham em integrar aspectos de estratégia às abordagens teóricas de Seleção de Mercados Internacionais.

O modelo proposto mantém o foco em sua aplicabilidade e busca em dados secundários específicos de um setor econômico métricas para a estimação de mercados – ao contrário de métricas indiretas contempladas por outros modelos. Com relação às abordagens de distância institucional, o modelo constrói uma ponte com a abordagem Springboard que lhe afere aplicações mais elaboradas ao invés de restritiva. Além dos aspectos teóricos e práticos, o modelo revisita a seleção de mercados internacionais em um momento de fragmentação global e mudanças geopolíticas. Sob esta perspectiva o modelo permite a interpretação dinâmica dos acordos comerciais e oportunidades que eventualmente derivam das mudanças no cenário global de negócios.

O modelo mantém o viés do desenvolvimento econômico ao explorar subsectores econômicos do contexto nacional até então pouco estudados. A busca pela contribuição gerencial, a consideração de um setor econômico de vantagem comparativa revelada favorável e a combinação das abordagens teóricas fazem do modelo um instrumento prático e de conteúdo relevante, sem pecar em ignorar aspectos relevantes ou generalizações que levem a inadequada seleção de mercados. O modelo proposto integra perspectivas já abordadas e as refina ou detalha como apresentado na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Critérios de Seleção de Mercados Internacionais, literatura existente e proposta de modelo.

Abordagem	Literatura existente	Proposta
FMOA	Taxas de crescimento de investimento e consumo de um mercado/ país.	Taxas de crescimento do produto relevante para os consumidores, da capacidade instalada e substituição de ativos produtivos de um setor industrial.
Barreiras não tarifárias	Abordagens baseadas em indicadores de liberalização e complexidade de importação.	Análise qualitativa com foco em requisitos discriminatórios, em alguns casos, impeditivos para a exportação.
Acordos comerciais	Foco na existência de tratados de livre comércio entre o mercado exportador e importador.	Expande a análise para acordos bilaterais DTA e a possibilidade de Springboard para acesso a mercados.
Oportunidade ao acaso	Não considerada nos modelos anteriores.	Incluída como fator dinâmico.

Redes de Negócios	Considerada em um dos artigos, restringe-se a existência de representações nacionais no exterior.	Inclui a rede de negócios de uma empresa nos critérios de seleção de mercados.
-------------------	---	--

Fonte: elaborado pelo Autor

1 - Tamanho de mercado

A adequação de produtos aos mercados em que serão ofertados é fundamental na escolha de mercados internacionais. O equipamento de referência para esta proposta de modelo de seleção de mercados tem a capacidade nominal de 6.500 moelas processadas por hora. Consideraremos mercados que tenham a capacidade de absorver ao menos dez unidades em equivalência de produção – que representa mercados onde há retornos positivos de escala, para possibilitar a modelagem. Assim volumes de produção, equivalente em aves, abaixo de 573.846.000 aves por ano – na linha de corte dos mercados cuja produção equivale ao menos a 10 linhas de produção – desclassificam um país para a análise de potencial.

O agrupamento de mercados via entidades de classe também é um fator relevante para a seleção de mercados. Como base para o estudo considerar-se-á a afiliação à International Poultry Council (IPC), pois os membros dessa entidade organizam a cadeia do frango mundial. Todos os países que apresentam uma Vantagem Comparativa Relevada (RCA SiTC 3 da WTO/ OMC) acima de 1.0 são membros da IPC, que representa mercados em busca de maior eficiência produtiva.

Como último critério de inclusão serão considerados os países que não participam da International Poultry Council, mas que produzam o equivalente a mais de 600 milhões aves/ ano; por simples critério de tamanho de oportunidade alinhado ao tamanho de mercado equivalente a 10 linhas de produção / ano.

2 - Crescimento de mercado

Bernd, Altobelli e Sander (2023), Bea e Hass 106 p. (2017) corroboram e propõem a atratividade de países nos critérios de seleção de mercados, Bea & Haas (2024) elencam dentre fatores de relevância o volume do mercado – o tamanho

absoluto de um mercado – e o crescimento de mercado em percentual dentro de um período.

Em complemento ao tamanho absoluto de mercado proposto anteriormente deve-se considerar o crescimento de mercado. Como observado na literatura (Whitton, 2021) o crescimento de mercado de carne de frango atinge saturação nas economias desenvolvidas e preserva relação positiva com o crescimento econômico em economias em desenvolvimento e emergentes. Estas economias podem representar oportunidades de negócios mais importantes que a manutenção de mercados desenvolvidos e, portanto, figuram como critério específico de análise. O crescimento de mercado será expresso em unidades de processamento de moela adicionais por ano baseados em equipamentos com capacidade de processamento de 6.500 aves/ hora. Mercados que não apresentem potencial adicional de produção equivalente a 2 máquinas no horizonte de 2032 serão desconsiderados por critério de potencial de oportunidade. A fronteira de 2 máquinas adicionais foi adotada em base na separação por quadrantes dos países analisados em log10 da base instalada.

3 - Redes de negócios

Propõem-se que, caso seja possível, as empresas busquem mercados externos seguindo os preceitos já estabelecidos das Redes de Negócios visto que esta abordagem facilita a exportação (Escolá, Serrano, Ferrer, 2021)

A redes de negócios figuram como importante instrumento de internacionalização, a participação em redes de negócios aumenta as chances de exportação (Ciešlik, Michałek, Szczygielski, 2024). Assim consideraremos a expansão via redes domésticas a partir de relacionamentos com clientes locais que mantenham operações no exterior. As redes locais consideradas são as operações JBS e BRF no exterior; neste caso tomaremos apenas as empresas focais de origem brasileira como meio de expansão internacional.

4 - Acordos comerciais e de cooperação

Os acordos comerciais são caracterizados por redes e entre países, por vezes em redundância (Rahul, Srivastava, 2024). Neste contexto destacam-se os chamados

Deep Trade Agreements (DTA) que promovem maior desenvolvimento do fluxo de comércio entre países devido ao seu escopo que envolve áreas além de tarifas e cotas de comércio (Rocha, Ruta, Mattoo, 2020). Portanto, consideraremos a existência de DTA entre o Brasil e outros países, um critério de seleção que procura encontrar posições de vantagem para as exportações das empresas de transformação. Muito embora se trate da cadeia do frango, o objeto de exportação ou internacionalização serão máquinas e equipamentos. Assim deve-se observar se os acordos de cooperação preveem aumento das trocas de atividade e produtos industriais.

Dentre os acordos de cooperação ressalta-se o acordo entre o Brasil e Tailândia em negociação que será focado no desenvolvimento das cadeias produtivas da agroindústria. As negociações em curso já consideram os produtos finais, as cadeias de transformação que incluem bens de capital são uma possibilidade futura. O acesso ou estabelecimento de uma empresa exportadora no mercado tailandês permitiria trânsito de mercadorias e serviços na zona ASEAN, que inclui Singapura, Filipinas, Malásia, Tailândia, Bangladesh e Indonésia. Além disso a zona ASEAN mantém acordos de cooperação com a Índia, de forma que um DTA com um dos países ASEAN criaria condições favoráveis para que empresas brasileiras se estabeleçam em um país e explorem as vantagens do mercado comum e seus parceiros bilaterais – uma leitura simples do conceito de Springboard. Analogamente deve-se considerar o Mercado Comum Europeu e o NAFTA.

5 - Barreiras não-tarifárias

As normas nacionais específicas de cada mercado que são aplicáveis aos bens de capital podem representar barreiras não-tarifárias. Como exemplo cita-se a diretiva da União Europeia para máquinas e equipamentos que implica em vasto conhecimento de aspectos de engenharia já aplicados no passado na Europa e a validação de produto por entidades credenciadas que existem apenas em solo europeu.

Barreiras futuras tal qual a Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) europeu trará potenciais barreiras tarifárias em virtude das práticas industriais do país de origem. Considerando a atual importação de matérias-primas da China, potencialmente, produtos de origem brasileira serão sobretaxados – dificultando a exportação de bens de capital nacionais para a União Europeia.

Desta forma o mercado europeu será eliminado da análise para exportação de bens de capital pelo critério de barreira técnica. Outros países podem apresentar a mesma condição, tais quais os países da Comunidade Francófona que adotam os padrões de certificação de máquinas e equipamentos da Comunidade Europeia. Em complemento e agravamento da situação, deve-se considerar a futura sobretaxa de produtos baseada em emissão de carbono via CBAM.

6 – Oportunidades extraordinárias

Em meio à reordenação e fragmentação do comércio, movimentos ligados a restrições comerciais, mesmo que na forma de embargos ou protecionismo, podem representar posições de vantagem para empresas que consigam conciliar estratégia e geopolítica. Os embargos estadunidense e europeu proíbem a exportação de bens e serviços das empresas domiciliadas em seus territórios à Rússia. Desta forma os fabricantes brasileiros de máquinas e equipamentos encontram-se em posição de vantagem devido aos BRICS – mesmo que se trate de um mercado de menor expressão em potencial de negócios.

2.4 Referencial Teórico ordenado pelas etapas do modelo

Nesta seção serão apresentadas as principais teorias que serviram de base para a elaboração do modelo. Para facilitar a compreensão, as teorias foram agrupadas seguindo as etapas do modelo de seleção de mercados visando justificar a origem e embasamento teórico do modelo proposto. Sem ignorar as contribuições anteriores, o modelo proposto revisita os critérios de análise de forma a instrumentalizar a seleção de mercados internacionais.

Tabela 4 - Teorias aplicadas às etapas do modelo de seleção de mercados

Etapas	Teorias aplicadas	Autores
1. Tamanho de Mercado	Foreign Market Opportunity Assesment FMOA	Ozturk, Joiner, Cavusgil, 2015
&	Overall Market Opportunity OMOI	Cavusgil, 1997

2. Crescimento de Mercado	Guidelines for Export Market Research	Cavusgil, 1984
	Market Clustering	Cavusgil, Kiyak, Yeniyurt, 2004
	International Market Selection - Taxonomy	Papadopoulos e Denis
3. Redes de Negócios	CAC-Redes	Contador, 2008, 2023
	Uppsala	Johanson & Vahlne, 2009
	Uppsala	Vahlne & Johanson, 2019
	Redes sociais	Burt, 1992, 2015
		Granoveter, 1974
	Redes de Negócios	Forsgren, Pahlberg, 1991
		Johanson, Mattson, 1987
	Cadeias Globais de Produção	Coe, Dicken, Hess, 2008
		Coe, Yeung, 2019
	Vantagem Competitiva	Porter, 1990
	Geografia Econômica	Krugman, 1991
4. Acordos comerciais e de cooperação		Marshall, 1890
	Instituições Bretton Woods na governança econômica global	Voutsas, Borovas, 2015
	DTA e exportação de empresas de uma GVC	Neri-Lainé et al. 2023
5. Barreiras não-tarifárias	Protecionismo	List, 1856
	Impacto de barreiras não tarifárias	Ayar et al. 2023
		Busse, Vogel, 2023
		Staiger, 2012
	Barreiras não tarifárias como distância institucional	Ghemawat, 2001
6. Oportunidades extraordinárias		Berry, Guillén, Zhou, 2010
	Diamante de Porter	Porter, 1990
	Fragmentação do comércio	Okuda & Tsuruga, 2024

Witt, 2019

Fonte: elaborado pelo Autor

Etapas 1 e 2 do modelo – Tamanho e Crescimento de Mercado

Os critérios propostos por Cavusgil (1997) e aqueles inventariados na taxonomia de Denis-Papadopoulos (1988) seguem presentes nos estudos de Lopez-Cadavid et al. (2023) e Mayer, Martini e Roecker (2021) na forma de variações estatísticas de exportação-importação, fatores macroeconômicos e microeconômicos. Muito embora tais critérios sejam válidos, eles não são capazes de antecipar os movimentos de mercado. Estes modelos não se utilizam de métricas de investimento baseada no modelo FMOA (Ozturk, Cavusgil e Joiner, 2015) e ainda que o fizesse incorreria em observar máquinas e equipamentos já vendidos e entregues ao mercado analisado, falhando desta forma em prever a demanda potencial.

Visando antecipar movimentos de mercado e mantendo a coerência de adotar métricas correlatas à indústria analisada, propõem-se duas métricas quantitativas para as duas primeiras etapas do modelo de seleção de mercados internacionais: o volume absoluto de aves processadas e o crescimento do volume de aves processadas em um país. Estas métricas remetem ao modelo FMOA (Ozturk, Cavusgil e Joiner, 2015), pois são métricas agregadas específicas de uma indústria em produção e crescimento absoluto.

A projeção de crescimento da produção de frangos indica o potencial investimento – CAPEX na forma do aumento de capacidade de produção de frangos – de um país. Em uma leitura complementar voltada ao potencial de substituição de máquinas existentes, propõe-se um indicador de tamanho absoluto de mercado de máquinas. Os trabalhos de Cavusgil e Denis e Papadopoulos (1988) são apresentados a seguir para melhor compreensão dos indicadores propostos nas etapas 1 e 2 do modelo.

Dentre as teorias que servem de base a modelos de seleção internacional de mercados, os estudos de Cavusgil (1985) e Denis-Papadopoulos (1988) figuram como literatura de base à elaboração de modelos. Cavusgil (1985) ressalta a importância da seleção de mercados para o sucesso das atividades exportadoras de uma empresa.

Em seu artigo propõe um inventário de indicadores a avaliar as oportunidades de exportação seguindo uma metodologia de três passos para tomada de decisão. A metodologia propõe as seguintes etapas:

1. Mapeamento preliminar dos mercados em países atraentes.

Quais mercados dever ser investigados em detalhe?

2. Avaliação da indústria do mercado potencial.

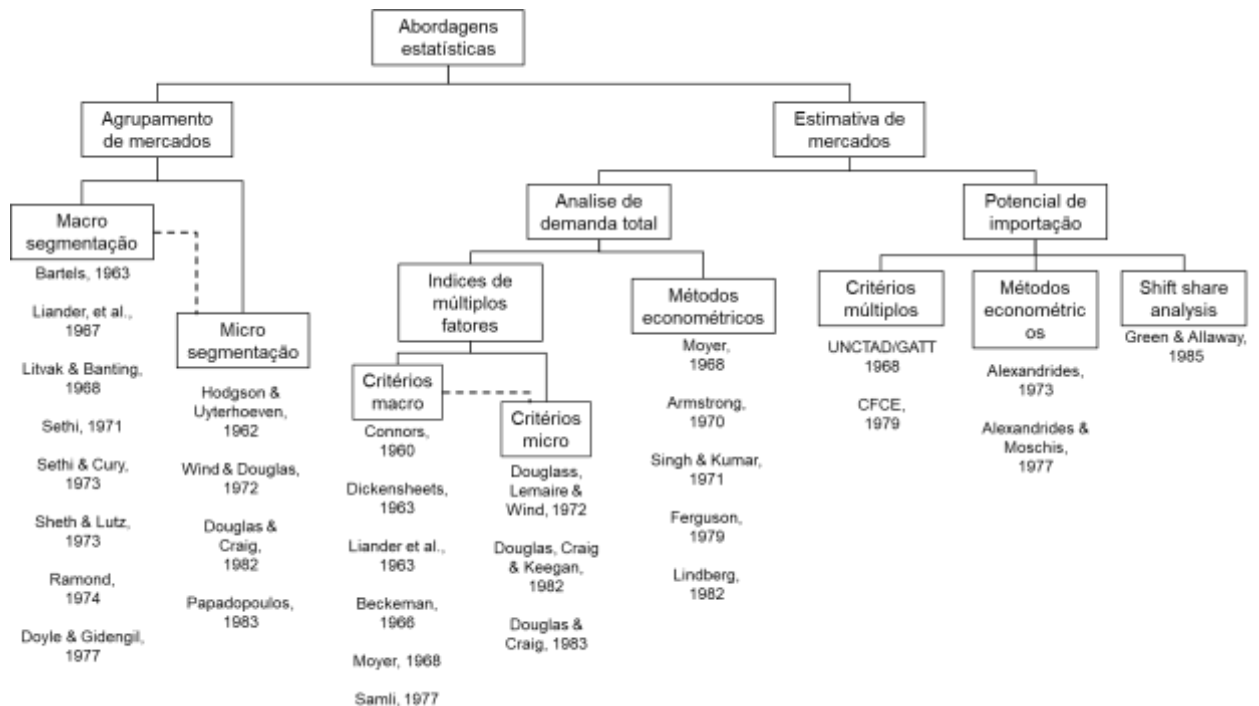
Qual é demanda total em cada um dos mercados selecionados?

3. Análise do potencial de vendas para a empresa.

Em complemento ao processo sequencial para a seleção de Cavusgil (1985), Cavusgil, Kiyak & Yeniyurt (2004) propuseram inventários de indicadores que permitiriam a adequada seleção de mercados – ver anexos A e B.

Dentre os trabalhos que organizaram o campo de estudo, Denis e Papadopoulos (1988) apresentaram uma taxonomia acerca das diferentes abordagens para a Seleção de Mercados Internacionais (IMS). Os autores enfocaram seus estudos em métricas quantitativas de cunho estatístico que permitiriam analisar os modelos de seleção internacional de mercados a partir de critérios objetivos, em justaposição ao modelo de etapas de Cavusgil (1985). A taxonomia de proposta é dividida em dois grupos principais: o Agrupamento de Mercados e a Estimativa de Mercados.

Figura 3 - Taxonomia da Seleção de Mercados Internacionais



Fonte Papadopoulos e Denis (1988)

Agrupamento de mercados

O agrupamento de mercados tem como proposta a seleção de critérios macro e microeconômicos para comparação de mercados e posterior clusterização segundo critérios considerados genéricos (macro segmentação) e específicos e próximos a estudos de marketing quando houver informações disponíveis (micro Segmentação). Os mercados que apresentam maior semelhança ao mercado de origem são considerados os mais adequados para internacionalização.

Estimativa de mercados

Esta ramificação desdobra-se em demanda potencial total, potencial de importação e seus respectivos critérios para comparação. Entretanto diferencia-se da metodologia de agrupamento por estabelecer critérios de crescimento e tamanho para a seleção de mercados.

Análise da demanda total: Múltiplos fatores

Os Indicadores de múltiplos fatores tomam em conta indicadores associados ao desenvolvimento econômico, estabilidade econômica e coesão – que implica em inclusão econômica. Este método se aplica em marketing internacional na ausência de indicadores específicos de mercado. A crítica aos múltiplos fatores reside na falta de especificidade e colinearidade dos indicadores, o que diminui a robustez do método.

Análise da demanda total - Métodos econométricos

Os métodos econométricos baseiam-se na correlação de fatores econômicos e demanda de produtos. Tal metodologia é considerada aplicável a produtos maduros em seu ciclo de vida e quando os padrões de consumo entre mercados de análise sejam similares – uma crítica ao modelo.

Métodos de potencial de importação - critérios múltiplos

Tomando em consideração dados de origem da UNCTAD/ United Nations Comtrade, General Agreement on Trade and Tariffs (GATT) e Organização Mundial do Comércio (OMC), este método adota volume de importação em tamanho absoluto, crescimento de importações, intercâmbio comercial e concorrência. Níveis de aceitação seriam definidos pelos tomadores de decisão.

O Centro francês do Comércio Exterior (1979) simplificou este método para facilitar a sua aplicação. Entretanto a falta de especificidade das nomenclaturas de comércio exterior – leia-se Harmonized System (H.S.) e afins - e o retardo da publicação de dados aferem debilidade ao procedimento.

Métodos de potencial de importação - abordagem econométrica

Métodos econométricos aplicados aos dados de comércio internacional foram considerados critérios quantitativos para a seleção de mercados. Variáveis foram definidas para um dado produto e estimativas de demanda foram derivadas. Tal metodologia não apresentava detalhamento matemático inviabilizando a sua reprodução.

Métodos de potencial de importação – mudança de participação

Método desenvolvido por Green & Allaway (1985), compara a taxa de crescimento de importação de um produto em um conjunto de países com a taxa de crescimento em um país de estudo. Robusto na proposta de analisar o crescimento e o volume de importações e deficiente por considerar este único critério para a seleção de mercados.

Etapa 3 do modelo - Redes de Negócios

Os modelos de Lopez-Cadavid et al. (2023), Baenas-Rojas et al. (2022) e Mayer, Martini e Roecker (2021) abordam a exportação sob uma ótica quantitativa. Critérios objetivos baseados em dados secundários servem de base à classificação dos destinos de exportação aferindo a sua atratividade. Destes modelos apenas o modelo de Mayer, Marini e Rocker (2021) considera redes de negócios, através da existência da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) como um elemento de redes de negócios. Controversamente, a relevância de redes para a internacionalização é escopo de teorias e estudos. Algumas destas serão apresentadas dentro desta subseção que visa confirmar a necessidade de um critério de seleção de mercados internacionais baseado em redes de negócios e construir uma ponte entre o modelo de seleção de mercados internacionais e o modelo CAC-Redes de Contador et al. (2023).

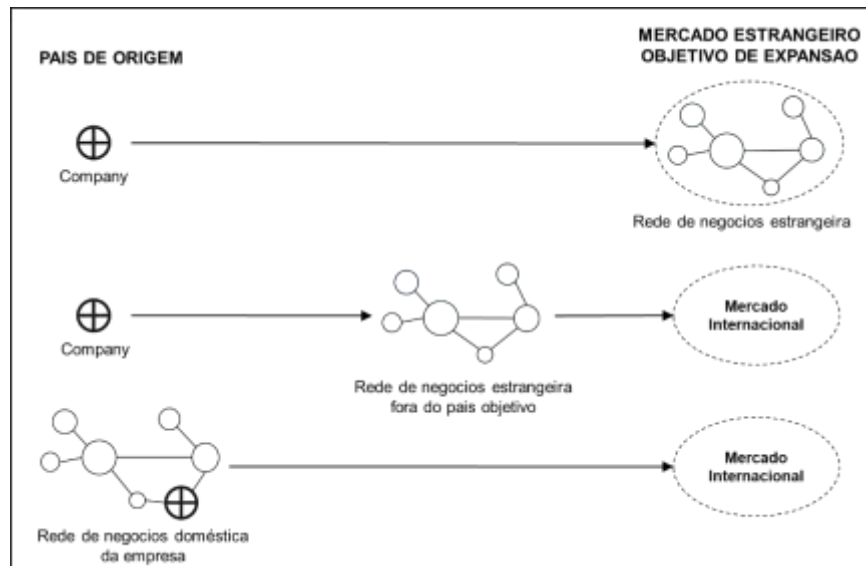
Em 1987 Johanson & Mattsson apresentaram um modelo de internacionalização baseado em redes empresariais. Os autores analisaram a internacionalização sob a ótica dos relacionamentos e maturidade internacional das empresas e mercados, e apresentaram três configurações de redes:

- Extensão internacional: as empresas deliberadamente estabelecem relacionamentos em mercados alvo internacionais para promover a internacionalização.

- Penetração internacional: as empresas trabalhariam dentro das redes em que estivessem inseridas fora do mercado alvo para posteriormente promover a internacionalização.

- Integração internacional: nesta situação as empresas coordenariam atividades em seu mercado doméstico e pelo efeito de trampolim ocorreria a internacionalização.

Figura 4 - Configuração de redes de relacionamento no processo de internacionalização empresarial



Fonte Ratajczak-Mrozek 2012

Johanson & Mattsson propuseram um framework considerando o nível de internacionalização das empresas e mercados considerando as posições extremas – baixo e alto – da internacionalização da empresa e mercados. Segundo os autores as empresas seriam classificadas em *early starters* buscando novas redes em mercados pouco explorados, *late starters* buscando novas redes em mercados já explorados por outras empresas, *lonely international* quando buscando mercados inexplorados e tendo uma rede importante internacional estabelecida e *international among others* quando uma empresa de redes já altamente internacionalizadas busque mercados igualmente internacionalizados.

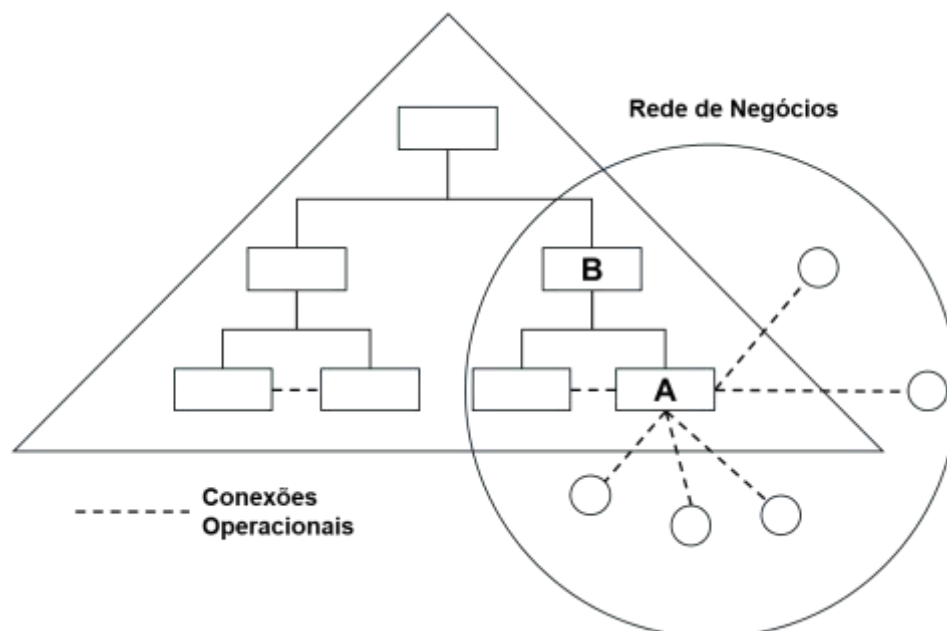
Figura 5 - Matriz internacionalização da empresa e mercados

		Grau de internacionalização da rede	
		baixo	alto
Grau de internacionalização da empresa	baixo	early starter	late starter
	alto	lonely international	international among others

Fonte Johanson & Mattsson, 1987 – p. 295

Para Johanson & Mattsson (1987) a internacionalização depende da construção de redes de relacionamento para acessar informações relevantes de uma rede. Visão compartilhada por Johanson & Vahlne (2009) e Vahlne e Johanson (2019) na teoria de Uppsala. Forsgren e Pahlberg (1991) adicionam à teoria de redes conceitos como influência e centralidade de redes. Em seu estudo do relacionamento entre empresas matrizes e subsidiárias os autores advogam que atores/ organizações podem ter centralidade, ilustrado na figura 6. Ver A abaixo central - mesmo estando hierarquicamente em posições de subordinação - ver B abaixo.

Figura 6 - Centralidade de rede e posição de rede



Fonte Forsgren & Pahlberg (1991)

Os autores diferenciam influência e hierarquia, pois o primeiro conceito independe de poder outorgado podendo ser expandido através da expansão de redes e cooperação com outros atores. Conceitos de coesão e força de laços de relacionamentos já haviam sido introduzidos por Granoveter (1974). O autor enfoca nos laços fracos, anteriormente preteridos frente aos laços fortes, e propõe que redes extensas de laços fracos promovem a difusão de informação valiosa. Os laços fortes em contrapartida levariam a fragmentação de redes devido à redundância de conhecimento implícita.

Burt (1992) aborda os conceitos de posição, lacunas de redes, restrições de redes e a intermediação como fatores determinantes para o aumento do capital social de um indivíduo; sendo que redes esparsas permitiriam o aumento de capital social pelo acesso a diferentes redes coesas e sua complexidade social. Em uma ponte entre redes e internacionalização, Iheanachor & Ozegbe (2021) confirmam em seu estudo que quatro empresas nigerianas tiveram a internacionalização promovida ou acelerada em função das redes sociais de seus proprietários, executivos e através de agências de promoção de negócios. Os autores fazem referência à aceleração do comprometimento em função da redução da distância psíquica obtida pelas redes.

Baseados nos conceitos de redes, Musteen, Datta & Butts (2014) estudam o impacto de redes e conhecimento na internacionalização de empresas da República Checa. O estudo confirmou a importância da densidade de redes para o acúmulo de conhecimento de mercados internacionais. No mesmo estudo foi suportada a hipótese de que o conhecimento de mercados é determinante para o sucesso da internacionalização de empresas.

Vissak, Francioni & Freeman (2020) confirmam em seu estudo de caso que o conhecimento de mercados internacionais pode ser construído ativamente pelos atores de uma organização via redes, e oferecem uma tipologia dos conhecimentos necessários para a internacionalização. Neste mesmo estudo são indicadas as fontes dos conhecimentos necessários para a internacionalização sob a perspectiva dos gerentes de uma organização - ver anexo C. O estudo de Vissak, Francioni & Freeman (2020) abre perspectivas de como as empresas podem acumular o conhecimento de mercado via redes para preparar a sua internacionalização. Os autores postulam o foco em vínculos fracos através de participações em feiras, contatos via agências de promoção de negócios, simpósios e afins para aumentar a base de conhecimento da empresa a respeito dos mercados objetivo.

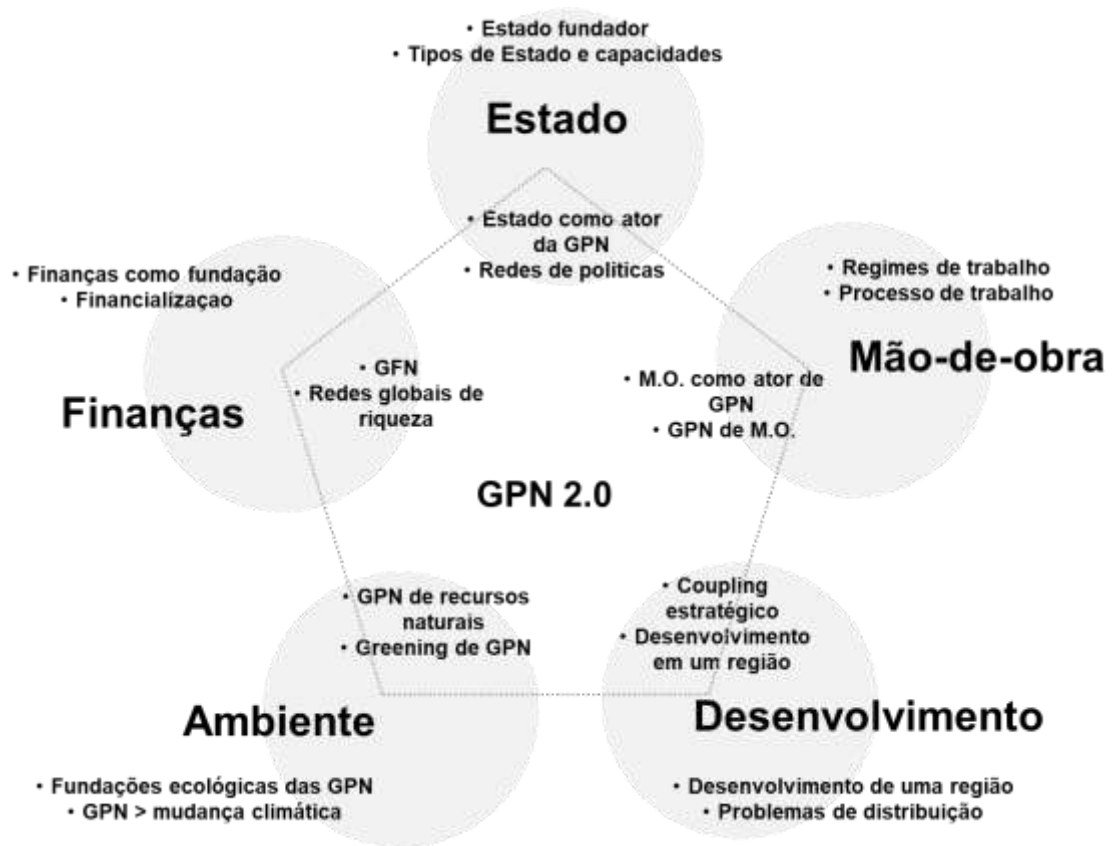
A aplicação de redes sociais no contexto de negócios e construção de capital social foi aprofundada por Burt (2015) que apresentou o conceito de Lacunas Estruturais Reforçadas, situação na qual a entrada de um novo membro em uma rede enfrentaria barreiras de entrada de novos participantes. Em seu estudo, Burt conclui que para superar tais desafios os novos entrantes devem prezar por redes extensas e esparsas com acesso a círculos fechados. Executivos apresentam redes hierárquicas de menor densidade, sendo assim atores importantes no acesso a redes externas.

Os conceitos de geografia econômica igualmente contribuem para o pensamento de redes de negócios. Krugman (1991) investiga a razão pela qual algumas regiões concentram o desenvolvimento de manufatura e conclui que custos reduzidos de logística permitem a emergência de polos industriais e altos custos concentrariam a manufatura próximos aos mercados de consumo. Uma vez que as empresas multinacionais caracterizaram as redes de negócios, a teoria do comércio internacional retorna ao princípio da especialização e escala de produção. Esta teoria defende que os custos transacionais são neutralizados pelos benefícios da especialização local de negócios e que a redução das barreiras ao comércio internacional e a redução dos custos de logística permitem explorar redes de negócios até então não ativadas (Coe, Dicken, Hess, 2008).

O modelo do diamante proposto por Porter (1990) em seu livro *A Vantagem Competitiva das Nações* é citado nas análises da teoria do comércio internacional como referência desta abordagem. De certa forma esta escola está atrelada aos conceitos marshallinos de distritos industriais (Marshall, 1890) onde a concentração geográfica favorece as economias de escala e trocas de conhecimento tácito.

Coe & Yeung (2019) revisitam os conceitos de cadeias globais de valor, redes de produção globais e similares ilustrando a dinâmica a que a nova escola clássica foi submetida. A partir de uma perspectiva de empresas multinacionais buscando a globalização e considerando cinco domínios que resultam em desequilíbrio do desenvolvimento regional, os autores procuram lacunas nos estudos de Cadeias Globais de Valor (GVC). Os domínios identificados como chave para a evolução do tema são governo, mercado de trabalho/ mão de obra, ambiente, desenvolvimento e finanças.

Figura 7 - Domínios das Cadeias Globais de Valor GVC



Fonte: Coe & Yeung 2019

Em seus estudos os autores elaboram sobre as lacunas e sugerem estudos como segue:

Estado: Os governos passam a ser vistos como atores ativos no processo de estabelecimento das Cadeias Globais de Valor. Dentre os papéis do governo figuram a postura regulatória do Estado, o Estado como comprador de bens e serviços, o Estado como produtor no caso de empresas estatais, o Estado como investidor como no caso de fundos soberanos.

Mão de obra: Temas relacionados ao mercado de trabalho que incluem a sustentabilidade do uso deste recurso e considera que o upgrade social e econômico do país destino devem ser observados.

Desenvolvimento: o Estado deve promover o *coupling* estratégico regional com as Cadeias Globais de Valor evitando que o país destino seja relegado a atividades de baixo valor agregado. O chamado *coupling* estratégico refere-se a conexão entre empresas regionais e as empresas multinacionais que evita que as empresas locais

fiquem relegadas a atividades de menor valor agregado em torno das Cadeias Globais de Valor.

Ambiente: seguindo a lógica de uma agenda de sustentabilidade, as questões ambientais ganham destaque nos estudos de Cadeias Globais de Valor.

Finanças: estudos consideram que as Cadeias Globais de Valor são estabelecidas em uma esfera superior, no mercado financeiro. Pressões por retornos e resultados aumentam a propensão de terceirização e internacionalização. A atividade financeira em si poderia ser considerada uma rede de negócios / cadeia de valor segundo os autores.

Tomando em conta as teorias de redes da administração e complementando-as com os conceitos de *coupling* estratégico da geografia econômica, sustenta-se que na existência e participação de redes de negócios a internacionalização – mesmo na forma de exportação – deve seguir os moldes das teorias de redes para aumentar as chances de sucesso. Propõem-se, portanto, que os países e mercados de alcance das redes de negócios, como descrito acima, sejam abordados prioritariamente.

Etapas 4 – Acordos Comerciais

Seguindo a crítica feita ao modelo de Mayer, Martini e Roecker (2021) acerca da análise de países isolados ao invés de blocos comerciais, nesta subseção apresentaremos a teoria que suporta a relevância, existência e tendência a expansão de blocos comerciais regionais, acordos de cooperação expressos como Deep Trade Agreements e a sua conjugação com a teoria de estratégia de Springboard.

A globalização caracterizou-se por diferentes ondas, apesar da corrente protecionista de Friederich List (1856) que fora reforçada após a Primeira Guerra Mundial, a globalização floresce após a Segunda Guerra Mundial que, a partir do acordo de Bretton Woods, promoveu a sua agenda consolidada através do Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial e do GATT – General Agreement in Tariffs and Trade (Voutsas, Borovas, 2015). Os ajustes pós-crise do petróleo e sistemas de indexação cambial levaram a uma reestruturação que deu origem à hiperglobalização.

Em meio à dificuldade de articular acordos multilaterais, países iniciam rodadas de negociações individuais buscando tirar proveito de conjunturas específicas através

da criação de acordos multilaterais (Lewis, 2024) e preferenciais de comércio, os Preferential Trade Agreements (Acharya, Parajuli, 2020). Em paralelo países iniciaram formação de blocos regionais de comércio buscando o aumento de competitividade regional, postura vista com ceticismo por Baldwin (2008) e Freund & Ornelas (2010). Em uma evolução dos acordos comerciais surgem os DTA, Deep Trade Agreements, que tomam em conta fatores como as tarifas e cotas de comércio e estende os acordos entre países para proteção intelectual e liberalização de investimentos, entre outros (Dhingra, Freeman, Huang, 2022).

Fontagné et al. (2021) defendem que os Deep Trade Agreements têm maior impacto que acordos tradicionais e que projeções de crescimento de 4.4.% na corrente de comércio da América Latina com o resto do mundo caso tais acordos comerciais fossem assinados. Fan, Anwar e Zhou (2023) defendem similar postura pregando a integração entre países que compõem uma mesma Cadeia Global de Valor que através de Deep Trade Agreements teriam maior fluxo de comércio. Similarmente Boffa, Jansen e Solleder (2018) e Neri-Lainé, Orefice e Ruta (2023) apresentam projeções e defendem que os Deep Trade Agreements têm efeito mais pronunciado para empresas pertencentes a uma mesma Cadeia Global de Valor.

Do campo da Administração a teoria do Springboard prega a internacionalização com foco em expansão regional como instrumento para diminuir distancias institucionais e permitir a inserção em redes de negócios. O Springboard postula a localização de uma empresa em um terceiro país que tenha proximidade geográfica, psíquica ou acordos preferenciais com o país objetivo da internacionalização. O modelo Uppsala pode não ser referenciado diretamente, entretanto os conceitos de distância psíquica e geográfica e sua mitigação são amplamente considerados (Gao et al. 2022).

Sob a ótica de fragmentação internacional e mudanças na esfera geopolítica, Fjellstroem et al. (2023) retratam a vantagem da localidade para uma estratégia de Springboard. A operação de uma empresa em um dado país permite que a empresa goze da reputação da localidade em que se estabelece, devendo ser considerados os acordos comerciais do país Springboard. Domiguez (2020) em seu estudo com 60 PME da França revela que o Springboard é um instrumento utilizado pelas empresas para acessar mercados e redes de negócios. A autora recomenda que governos e autoridades locais podem potencializar Investimento Direto Estrangeiro FDI

oferecendo condições de operação e tornar a localidade vantajosa para Springboard em um escopo de Regional Trade Agreements.

Em contraponto às qualidades do Springboarding, Enderwick & Buckley (2021) indicam que a teoria de Springboard se aplica a empresas que comprimem o canal de vendas e não àquelas que buscam abrir novos mercados, i.e., estratégias de seguimento de Late Starters ou International Among Others pela nomenclatura de Johanson & Mattsson (1987).

No modelo proposto, o Springboard não é apenas uma ferramenta de ampliação de mercado, mas também um instrumento que viabiliza a penetração em mercados onde atualmente as empresas não podem atuar. Desta forma a aplicação do Springboard como proposto não necessariamente coincide com a interpretação de Enderwick & Buckley (2021), e em alguns casos serve de ferramenta para a quebra de reservas de mercado por origem de produto.

Com base nos estudos sobre acordos comerciais e conjugando-os à teoria de Springboard, sustenta-se a proposta de um critério para a seleção de país de destino, ou Springboard, baseado em suas relações comerciais e associação a blocos comerciais e zonas de comércio unificadas. A referência institucional para a seção de discussão desta etapa é a distância política, que considera acordos bilaterais – nem sempre equivalentes a DTA.

Etapa 5 – Barreiras não-tarifárias

Nesta etapa serão abordados aspectos que permitem avaliar qualitativamente barreiras não tarifárias, permitindo a análise crítica das leis e regulamentos aduaneiros que possam impactar as operações de exportação. O foco será nas regulamentações de bens de capital, e sob a ótica institucional das distâncias culturais, administrativa e política. Adota-se uma postura tão imparcial quanto possível visando uma descrição positiva da situação evitando, assim, polarizações dentro da obra acadêmica.

O comércio mundial foi consolidado no período pós Bretton Woods seguindo uma tendência de liberalização do comércio que se apoiava em uma orientação geopolítica de interdependência (Ayar et al. 2023). Dentre as medidas de promoção do comércio, o GATT – General Agreement in Tariffs and Trade – orientou as relações bilaterais. Muito embora o acordo GATT tenha tomado em conta as assimetrias

econômicas entre países desenvolvidos e em desenvolvimento em seu sistema de exceção regional, as barreiras não tarifárias impostas pelas partes envolvidas impactavam negativamente os fluxos de comércio e ganhos esperados de comércio – sobretudo para os países não desenvolvidos (Nuzzo, 2024).

Staiger (2012) define as barreiras não tarifárias como o conjunto de medidas impostas como normas de mercados domésticos que restringem o fluxo de comércio internacional. Staiger (2012) classifica as barreiras não tarifárias em medidas impostas sobre: 1) importação tais qual quotas, licenças e procedimentos aduaneiros; 2) exportação tais quais subsídios, cotas, imposto de exportação e restrições voluntárias de exportação; 3) barreiras impostas internamente nos mercados de destino tais quais legislações baseadas em padrões de saúde, sanitários, técnicos, especificações de produto, mão de obra e ambientais e impostos locais ou sobretaxas e subsídios domésticos. Tais barreiras impactam negativamente o fluxo de comércio e representam custos de exportação para empresas dos países em desenvolvimento (Chakraborty, Dey, 2024) onde o comportamento exportador é influenciado por fatores financeiros (Tsukanova, 2019).

Com base na segregação proposta por Kostova et al. (2019), para o modelo proposto foi considerado o Institucionalismo pela distância administrativa. Em uma descrição positiva, as barreiras técnicas de comércio podem ser consideradas distância institucional visto que representam normas e leis de um dado mercado/ país (Kostova et al. 2019).

Tal interpretação da teoria institucional foi sugerida por Ghemawat (2001, 2003) que propôs em seu framework CAGE – Cultural, Administrative, Geographic, Economic distance – no qual a distância administrativa tem maior relevância quando consideradas as normas que regem a produção de produtos eletroeletrônicos, i.e., padrões elétricos de equipamentos. Consonante a Ghemawat (2001, 2003), Long et al (2023) sugerem que distancias culturais e institucionais tenham maior impacto – negativo – na exportação de produtos manufaturados.

Seguindo a literatura existente, propõem-se que no caso específico de máquinas de processamento de frango sejam considerados os padrões de produtos. Bens de capital são sujeitos a padrões elétricos, de segurança de dados e ergonomia. A União Europeia consolidou suas diretivas para a certificação e comercialização de máquinas e equipamentos segundo a *Regulation (EU) 2023/1230 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2023 on Machinery*. O Canadá adota padrões

de painéis, diagramas e segurança elétricos segundo a CAS, Canadian Safety Rules. Nos Estados Unidos a Food and Drug Administration (FDA) pode impor requisitos de máquinas utilizadas no processamento de frangos.

Estes padrões representam as barreiras técnicas domésticas de restrição às importações, visto que podem suplantar as normas dos países de origem e incluem requisitos que demandam conhecimento aprofundado dos aspectos de engenharia dos países e mercados de destino representando ônus ao exportador (Kogan, 2004). Por outro lado, a distância institucional política (Berry et al. 2010) traz em um dos seus cinco elementos (anexo D) o número de acordos bilaterais que podem neutralizar os efeitos das barreiras não-tarifárias. Os acordos devem, portanto, ser analisados para confirmar a existência e teor das barreiras técnicas.

Anda sob a ótica institucional e mais especificamente distância política, recomenda-se tomar em conta as recentes políticas de proteção ao meio-ambiente como barreira não tarifária da União Europeia através do instrumento CBAM – Carbon Border Adjustment Mechanism. Os impactos negativos para o comércio internacional já foram apontados por Gu et al. (2024) ao ressaltarem que o impacto da aplicação do CBAM será a redução dos fluxos de comércio com maior relevância para os países BASIC – Brasil, África do Sul, Índia e China.

Visto que os aços utilizados na produção de equipamentos da indústria alimentícia são de classe inoxidável (Pereira, 2021) e que estes são em grande parte importados da China – inclusive sujeitos a medidas antidumping – é plausível considerar sobretaxas sobre máquinas e equipamentos brasileiros que sejam exportados para o mercado Europeu. Assim sugere-se que o CBAM e mecanismos similares – quando implementados – sejam tomados em conta como barreira não tarifária pois podem reduzir a competitividade de fabricantes nacionais de máquinas e equipamentos.

Desta forma consideramos para análise de barreiras não tarifárias os seguintes aspectos:

1. Certificações e adequações de projeto aos padrões industriais dos mercados de destino
2. Sobretaxas aplicadas sobre os produtos de exportação impostas via mecanismos de compensação ambiental

Portanto, propomos que países cujos regulamentos impliquem em oneração ou perda de competitividade de exportação devem ser relegados a uma segunda ou até terceira prioridade. Portanto, adotamos o critério de exclusão dos países que sigam a diretiva Conformité Européene ou Canadian Safety para bens de capital. Igualmente sugerimos que seja considerado o CBAM-Carbon Border Adjustment Mechanism que atualmente representa uma oneração das exportações devido à origem do aço inoxidável utilizado na indústria brasileira.

Etapas 6 – Oportunidades extraordinárias

Além de decisões calculadas, estratégias e negócios podem ser afetados por fatores além de seu domínio. Ao longo das décadas de 1980 e 1990 a globalização ganhou força, a expansão liberalista tornou-se regra até meados de 2010. A partir de então o FMI identificou padrões de redução de comércio internacional que apontam para a Slowbalization (Aiyar et al. 2023). A crescente polarização política e tendência à bipolaridade geopolítica encerram em cenários de fragmentação global.

Países alinhados às políticas liberalistas buscam por entremeados de acordos e blocos comerciais, e países alinhados a políticas realistas propõem a polarização e comércio definido pelos termos de esfera de influência política. A fragmentação do comércio global, as tendências realistas, mesmo neorrealistas, implicam em políticas protecionistas, formações de blocos chegando a escaladas bélicas. O pensamento voltado a autodefesa propagado pelos regimes autoritários coloca a cooperação e a interdependência em segundo plano (Rendall, 2024).

Por uma perspectiva liberalista o FMI aponta para volatilidades entre 3 e 8% no comércio internacional e consequente impacto para as empresas multinacionais no caso de fragmentação do comércio (Okuda & Tsuruga, 2024). Apesar de resultados líquidos negativos, as políticas protecionistas encontram abrigo no eleitorado que desconhece o impacto negativo das restrições de comércio (Abboushi, 2010). Países cujas instituições trabalhistas são robustas encerraram por manter suas operações e dar o sentimento de conforto a sua população, entretanto estudos indicam que o balanço de empregos perdidos em comércio internacional e salvos pelo protecionismo tem balanço neutro (Witt, 2019).

Em um ambiente fragilizado e na busca por esferas de influência em 2024, os BRICS convidaram seis membros adicionais para aderir ao grupo: Argentina, Arábia Saudita, Iran, Emirados Árabes Unidos, Etiópia e Egito (Oehler-Şincai, 2024). Os países do chamado BRIC+ buscam cooperação em áreas de pesquisa e desenvolvimento e caracterizam-se pelo grande domínio de recursos naturais. Com a mudança das esferas de influência, o cenário de negócios pode apresentar riscos e oportunidades que devem ser exploradas no campo dos negócios internacionais.

Esta etapa do modelo propõe que as oportunidades geopolíticas, sem importar a sua origem, sejam consideradas. Além da criação e potencial mercado dos BRIC+, oportunidades oriundas de escaladas bélicas emergem em meio a embargos feitos por empresas norte-americanas e europeias. Por exemplo, fabricantes de máquinas e equipamentos brasileiros podem comercializar seus produtos no mercado russo sem represálias, uma posição de vantagem a ser explorada. Desta forma adiciona-se um critério de inclusão de país-mercado objetivo baseado em fatores geopolíticos favoráveis aos exportadores brasileiros.

2.5 A integração do modelo ao CAC-Redes

Visto que o objetivo deste trabalho é propor um modelo que sirva para a seleção de mercados que serão analisados sob a ótica do modelo CAC-Redes, este será apresentado nesta subseção. O modelo de campos e armas da competição (CAC), concebido e validado por Contador (2008), é um modelo analógico, qualitativo e quantitativo que representa a competição entre empresas e que se fundamenta em três perspectivas teóricas: a da Organização Industrial, a perspectiva de recursos e a perspectiva de alinhamento de estratégias, especificamente o alinhamento das estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio.

Os dois constructos centrais do CAC retratam as duas primeiras perspectivas: campo da competição e arma da competição. Campo da competição representa um atributo do produto ou da empresa reconhecível e valorizável pelo cliente, como por exemplo preço, qualidade do produto e prazo (existem 14 campos da competição). Arma da competição é uma atividade ou recurso da empresa capaz de lhe gerar vantagem competitiva, como por exemplo processo produtivo (de bens e/ou serviços), canais de acesso à empresa, sistema de materiais, análise da concorrência e publicidade (uma empresa utiliza de 40 a 50 armas da competição, adequadamente

selecionadas das duas centenas de armas utilizadas pela empresa). A terceira perspectiva é retratada pelo alinhamento das armas da competição aos campos da competição escolhidos pela empresa para competir.

O CAC possui sete variáveis quantitativas, que medem o grau de competitividade, o poderio competitivo da empresa, a intensidade da arma que mede a capacidade de uma arma em gerar vantagem competitiva, foco das armas no campo da competição da empresa, dispersão das armas no campo da competição da empresa, etc.. Para validar o CAC, Contador (2008) confirmou hipóteses estatísticas baseadas nessas variáveis em pesquisas detalhadas envolvendo cerca de 250 empresas de diversos segmentos econômicos. O CAC é o modelo mais completo de formulação de estratégia competitiva conforme conclusão de Satyro et al. (2017).

Mais recentemente, Contador et al. (2023) expandiram o CAC para o caso de empresas que operam em redes de negócio, o que resultou no 'modelo de campos e armas da competição em redes de negócio' (CAC-Redes). É também um modelo analógico, qualitativo e quantitativo que representa como as empresas que operam numa rede de negócio competem entre si e que se fundamenta em quatro perspectivas, as três do CAC acrescidas da Visão Relacional (Dyer e Singh, 1998), que defende serem a rede da empresa e as relações interempresariais geradoras de vantagem competitiva. Esta quarta perspectiva é retratada pelo constructo vínculos da competição. De forma simplificada, o CAC-Redes é o CAC acrescido dos vínculos interorganizacionais econômicos e sociais (Contador et al., 2023).

A maioria dos estudiosos de redes de negócio se concentra nas relações entre os atores, sem considerar as competências empresariais. Mas, para estudar a vantagem competitiva das empresas que operam numa rede de negócio, é necessário considerar suas competências, o que o CAC-Redes faz (Contador et al., 2023).

Os países selecionados através do modelo proposto serão futuramente submetidos ao processo de análise prescrito pelo CAC-Redes que, a partir de fatores dos ambientes macro e microeconômicos, da posição competitiva dos concorrentes e das necessidades e preferências dos clientes, formulará a estratégia competitiva da empresa que almeja se internacionalizar, mesmo que seja apenas por exportação.

Por ser o processo de análise prescrito pelo CAC-Redes bastante detalhado, ele só é operacionalizável se aplicado a um número restrito de empresas. Daí a

finalidade do modelo ora proposto: seleccionar um pequeno número de países segundo a perspectiva da vantagem competitiva, perspectiva esta que é a base fundamentadora do CAC-Redes.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, a aplicação do modelo proposto será ilustrada e os resultados serão confrontados com a literatura atual visando ressaltar divergências que podem contribuir para a literatura bem como limitações do modelo. A seção será dividida em críticas aos modelos atuais, aplicação com dados secundários do modelo, análise comparativa dos aperfeiçoamentos e limitações da proposta desta dissertação.

3.1 Críticas aos modelos atuais de Seleção de Mercados Internacionais

A nossa proposta de um modelo que concilie estratégias das áreas de administração, marketing internacional e economia surgiu após a análise dos modelos propostos atualmente. Estruturados seguindo as taxonomias e critérios quantitativos existentes, os modelos atuais analisam países sem considerar mercados afetados, redes de negócios existentes e, devido à utilização de métricas secundárias para a análise de barreiras ao comércio falham em identificar fatores relevantes, que podem facilitar ou dificultar incursões internacionais.

Os modelos recentes contemplam aspectos apresentados na taxonomia de Papadopoulos e Denis (1988) e das propostas de Cavusgil (1985) e Cavusgil, Kiyak & Yeniyurt (2004). Em recente artigo, Deaza et al. (2020) resumem em sua revisão sistemática de literatura três linhas de análise para a seleção de mercados: fatores macroeconômicos, mesoeconômicos e microeconômicos.

Os fatores macroeconômicos consideram entre outros indicadores o Produto Interno Bruto, Produto Interno Bruto per capita, nível de endividamento e poupança, desenvolvimento econômico, investimento direto, força de trabalho, expectativa de vida, estabilidade política, proteção de propriedade intelectual, aspectos regulatórios, burocracia, corrupção e ineficiência governamental.

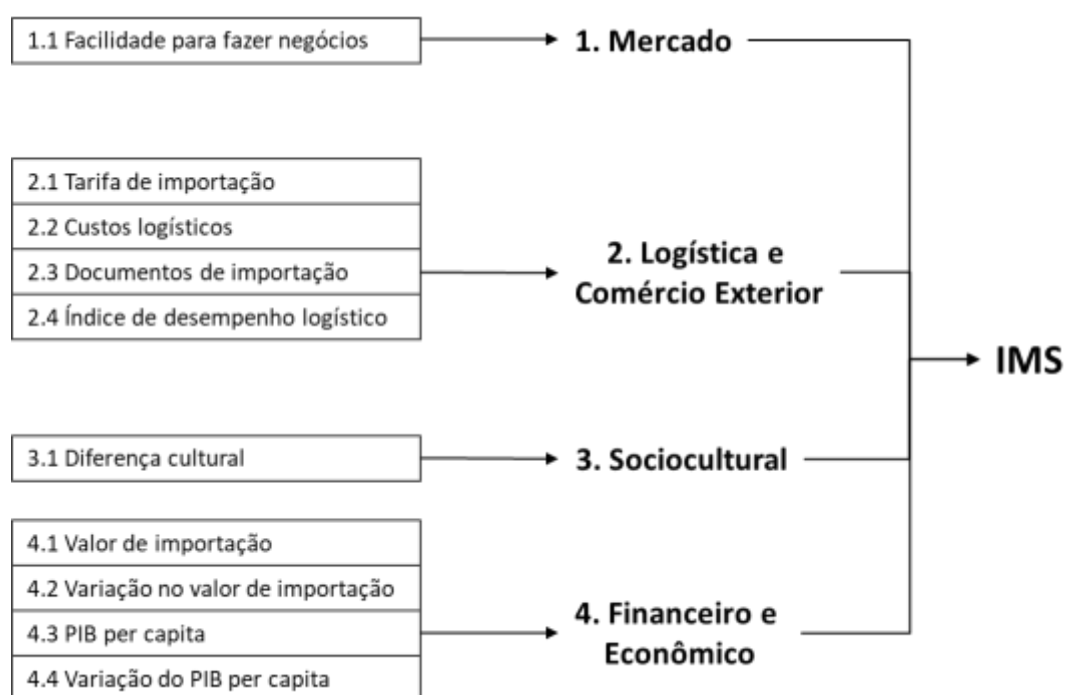
Dentre os fatores mesoeconômicos figuram acordos comerciais, barreiras não financeiras à importação, protecionismo, distância cultural e linguística, distância geográfica e receptividade de consumidores. Sob a perspectiva microeconômica foram listados concorrência, tamanho de mercado, questões referentes a qualidade

de produtos, capacidades técnicas e financeiras, ambiente de negócios, subsídios a exportação e acesso ao mercado.

Observa-se que nos estudos mais recentes predominam as combinações de fatores macro e mesoeconômicos adicionados de indicadores microeconômicos selecionados a critério dos autores de diversos estudos. A deficiência destes modelos reside na compilação de indicadores e métricas indiretas ou de baixa acurácia como suposta correlação de crescimento de mercado para com PIB e PIB per capita. Além disto a análise de variação dos volumes de importação baseados no HS Harmonized System que abrange vários produtos baixo um código tarifário e implica em potenciais distorções de dados de potencial de mercado.

Cano, Campos e Gomez-Montoya (2017) apresentaram uma metodologia para a seleção de mercados internacionais cujos critérios elencados que se assemelham à taxonomia de agrupamento de mercados e estimativa de mercado de Papadopoulos e Denis (1988). O modelo lança mão de indicadores secundários para a escolha de mercados e concentra-se em aspectos que em sua maioria são comuns a qualquer participante – com exceção da distância cultural e imposto de importação.

Figura 8 - Critérios de Seleção de Mercados



Fonte: adaptado de Cano, Campos, Gomez-Montoya (2017)

O modelo apresenta critérios sem permitir que se compreenda a especificidade de barreiras não-tarifárias pecando, portanto, em sua interpretação e aplicação. As teorias da estratégia não figuram no estudo de Cano, Campos e Gomez-Montoya (2017) caracterizando o modelo como uma compilação de dados voltada a escolha do mercado mais aderente ao produto a exportar.

Baena-Rojas, Cano e Campo (2022) a partir de um painel com especialistas elencaram critérios julgados relevantes para a Seleção de Mercados Internacionais e propõem um conjunto de indicadores relevantes para a IMS. O modelo agrupa custos, logística, comércio internacional e aspectos culturais. Toda a análise é feita com base em dados secundários e métricas indiretas, inclusive para as barreiras não-tarifárias. A proposta multicritério afere ao modelo uma abrangência de fatores relevantes, ainda assim não considera aspectos de estratégia competitiva e guarda aspectos do modelo de Cano, Campos e Gomez-Montoya (2017).

Lopez-Cadavid et al. (2023) propuseram conjuntos de indicadores para a seleção de mercados divididos em cinco categorias Custos, Logística, Barreiras Comerciais, Economia e Ambiente & Cultura desdobrados em 23 indicadores específicos – ver o anexo E. Observa-se que em um nível anterior aos indicadores propostos figuram os critérios macro, micro e mesoeconômicos elencados por Deaza et al. (2020). Os indicadores econômicos, por exemplo, assemelham-se aos critérios de agrupamento de mercados da Taxonomia Seleção de Mercado Internacional (Papadopoulos e Denis , 1988). A especificidade do modelo reside na inclusão de indicadores de custos e logística como detalhamentos de indicadores microeconômicos e mantém semelhança com Cano, Campos e Gomez-Montoya (2017).

O modelo aplicado por Lopez-Cadavid et al. (2023) se assemelha ao proposto por Baena-Rojas, Cano, Campo (2022), neste artigo a escolha do mercado de papel e papelão implica em especificidades aplicáveis a commodities e produtos de grande escala de produção. Lopez-Cadavid et al. (2023) e Baena-Rojas (2023) analisam as barreiras tarifárias, sempre com base em métricas indiretas e quantitativas e sem considerar teorias de estratégia para a seleção de mercados.

Mayer, Martini e Roecker (2021) igualmente propõem cinco conjuntos para 48 indicadores: critérios gerais, acessibilidade de mercado, informações internacionais, produto/ mercado e atratividade. Os três primeiros conjuntos de indicadores remetem

a taxonomia de Papadopoulos e Denis (1988) nos aspectos macro e microeconômicos. Os conjuntos produto/ mercado e atratividade assemelham-se ao método de múltiplos critérios com detalhamento de estatísticas de comércio internacional.

No estudo de Mayer, Martini e Rocker (2021), dentre cinco países africanos, o país selecionado para destino de exportações foi Angola. O segundo país, pelos critérios dos autores, foi África do Sul. Uma vez que a distância cultural foi um dos critérios em favor de Angola, e tomando a ótica do Springboard, a África do Sul via Moçambique poderia ter sido abordada como parceiro comercial da zona de cooperação da SADC South African Development Community. Desta forma o potencial de mercado sul-africano seria aproveitado através do encurtamento da distância cultural obtido pela entrada no mercado do país lusófono.

Lopez-Cadavid et al. (2023) contemplam em seu modelo as Barreiras Tarifárias como critério de seleção de mercados. Apesar de sua validade, o critério apoia-se em índices secundários, sem materializar as barreiras não-tarifárias. Seguindo a lógica destes autores, a União Europeia poderia ser considerada um país de potencial destino de bens de capital brasileiros. Mas quando as diretivas de projetos e qualificação de bens de capital são analisadas em detalhe, pode-se considerar que existem barreiras não-tarifárias relevantes que não se traduzem através de um índice que agrupa toda uma economia.

No artigo de Mayer, Martini e Roecker (2021) as barreiras não tarifárias são consideradas em um critério avaliado a partir de pontuações atribuídas por participantes de um painel, sem desdobramentos ou detalhes. No artigo de Lopez-Cadavid et al. (2023) as barreiras não tarifárias são consideradas por indicador quantitativo secundário do Banco Mundial em um index numérico, sem qualificar de que se trata. Similarmente a proposta de Berndt, Altobelli e Sander (2023) faz referência às barreiras técnicas e o protecionismo, entretanto a ausência de detalhamento não permite uma aplicação direta do modelo.

Nos trabalhos recentes sobre a seleção de mercados internacionais, abaixo citados, aspectos e teorias de internacionalização são ignoradas devido ao fato que estes modelos buscam aplicar as taxonomias e modelos já propostos para a área de conhecimento. Como apresentado na Tabela 5 os modelos de Baenas-Rojas, Cano e Campo (2022) Baena-Rojas et al. (2023), Lopez-Cadavid et al. (2023), Mayer, Martini

e Rocker (2021) e Berndt, Altobelli, Sander (2023) não consideram as teorias de Springboard e Redes, e seguem uma lógica linear de análise de potencial sem considerar a *oportunidade ao acaso* descrita por Porter (1990) em seu modelo do Diamante. Em meio a mudanças dos blocos econômicos e divergências políticas, as oportunidades podem surgir em meio a quebra de acordos comerciais existentes e redefinição de esferas de influência. Mudanças essas não vislumbradas pelos autores acima citados.

Tabela 5- Resumo das teorias recentes frente ao modelo

	Mayer, Martni e Roecker 2021	Lopez-Cadavid et al. 2023	Baenas-Rojas et al. 2022, 2023	Berndt, Altobelli, Sander 2023
Oportunidade de Mercado	Indicadores secundários, baseado em nomenclatura HS	Indicadores secundários, baseado em nomenclatura HS	Indicadores secundários, baseado em nomenclatura HS	Apresentados conceitos de potencial de mercado, considera a localização no estrangeiro de uma empresa
Redes	Limita-se a existência de agências do governo no exterior	Ausente	Ausente	Ausente
Barreiras não- tarifárias	Indicadores secundários, não qualifica as barreiras	Indicadores secundários, não qualifica as barreiras	Indicadores secundários, não qualifica as barreiras	Refere-se a barreiras técnicas e protecionismo sem detalhar o tópico
Acordos Comerciais	Considera indiretamente via custos e imposto de importação	Considera indiretamente via custos e imposto de importação	Considera indiretamente via custos e imposto de importação	Considerado em barreiras tarifárias e não tarifárias
Oportunidade ao acaso	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente

Fonte: elaborado pelo Autor

Assim o modelo proposto busca diminuir o foco em fatores comuns aos concorrentes de um mercado, pois não geram vantagem competitiva, e visa encontrar

alternativas que viabilizem um mercado como objetivo potencial de internacionalização – neste estudo voltado para a exportação. Postulamos a análise qualitativa das barreiras não-tarifárias que permite a avaliação de viabilidade de entrada em um mercado.

Uma outra crítica aos modelos de Baenas-Rojas et al. (2022, 2023), Lopez-Cadavid et al. (2023) e Mayer, Marini, Rocker (2021) é a incipiência da aplicação da teoria de redes. Lopez-Cadavid et al. (2023) estudam o mercado do papel e papelão, uma cadeia produtiva em si, e não consideram as redes de negócios para a seleção de mercados. Mayer, Martini e Roecker (2021) abordam produtos derivados de carne, mas, dentre os principais clientes de tais produtos a penetração via estratégias de redes atacadistas e varejistas que poderiam viabilizar o sucesso e aferir oportunidades de mercado (Witek-Hadjuk, Zaborek, 2020) não é contemplada. Assim as autoras não consideram a preponderância de redes nas incursões internacionais.

Podemos, portanto, afirmar que os modelos recentes podem ser caracterizados dentro da taxonomia de Deaza (2020), Denis-Papadopoulos (1988), Cavusgil (1985) e Cavusgil, Kiyak & Yeniyurt (2004) sem estabelecer pontes com teorias já estabelecidas tais quais a teoria de redes, Springboard e outras abordagens teóricas menos recentes que permitiram a interpretação de competitividade sob a ótica da Organização Industrial, como o Diamante de Porter. Sem ignorar as contribuições anteriores, o modelo proposto neste estudo revisita os critérios de análise de forma a instrumentalizar a seleção de mercados internacionais.

3.2 Aplicação do modelo com dados secundários

Nesta seção, o modelo será desdobrado passo a passo por meio de uma Tabela construída a partir de dados secundários e análises quantitativas dos dados de exportação de máquinas e equipamentos da cadeia do frango sob a NCM 8438.50 – código tarifário da Nomenclatura Comum do Mercosul. A cada etapa, serão apresentados comentários analíticos com o objetivo de articular os resultados obtidos com os principais conceitos da literatura especializada.

3.2.1 Etapa 1

Na etapa 1 do modelo, vinte e seis países foram identificados como mercados potenciais para exportação. A seleção foi realizada com base em critérios de elegibilidade mínima, tais como tamanho de mercado e participação em organismos internacionais de representação setorial. A Tabela 6 elaborada a partir de dados da FAO, apresentada a seguir, lista os países considerados nesta primeira filtragem.

Tabela 6 -Mercados potenciais para a exportação de máquinas de processamento de frango

	Produção Kg (MT - '23)	Produção Kg (MT - '32)	Equivalente em máquinas '23	Equivalente em máquinas '32
U.S.	20,490,000	24,717,000	198.1	206.5
China	15,144,000	24,909,000	196.8	211.7
Índia	3,551,000	5,485,000	55.6	80.0
Russia	4,432,000	5,000,000	52.9	56.2
Mexico	3,579,000	4,309,000	41.6	46.8
Iran	2,430,450	2,465,000	38.9	49.5
Thailand	1,782,000	2,236,000	27.0	32.2
Poland	2,200,000	2,206,609	25.0	25.1
United Kingdom	1,784,000	2,114,000	24.3	25.8
Philippines	1,393,586	1,899,000	23.7	32.4
Republic of Korea	962,000	1,082,000	22.3	26.4
Colombia	1,620,000	2,290,000	21.4	26.4
Egypt	1,339,000	2,135,000	21.3	30.1
South África	1,873,000	2,342,000	20.5	24.3
Turkey	2,138,000	3,302,000	19.4	23.2
Malaysia	1,628,609	2,257,000	17.4	23.1
France	1,130,000	1,133,395	16.3	16.4
Argentina	2,219,000	2,620,000	16.1	17.9
Canada	1,305,000	1,696,000	16.0	17.8
Peru	1,723,497	2,321,000	16.0	20.7
Australia	1,247,000	1,577,000	13.9	15.7
Saudi Arabia	900,000	1,310,000	13.5	18.0
Morocco	822,000	1,052,229	13.4	17.1
Viet Nam	1,146,318	1,917,000	13.1	16.2
Netherlands	996,000	1,026,287	12.7	13.0
Italy	1,067,000	1,099,446	12.2	12.5

Chile	696,000	2,290,000	6.2	7.7
Germany	696,000	717,164	6.2	6.4
Nigeria	238,000	279,000	5.0	6.0
Panama	212,000	241,229	2.6	2.9
New Zealand	217,000	266,000	2.5	2.8
Honduras	194,000	220,748	2.1	2.4
Nicaragua	140,000	159,302	1.3	1.5

Fonte: elaborado pelo autor, dados da FAO 2023

3.2.2 Etapa 2

Na Etapa 2 do modelo, deve-se considerar o potencial de crescimento do mercado para estabelecer a análise de potencial em duas dimensões complementares: o aumento da capacidade produtiva instalada e a substituição de máquinas atualmente em operação. Essa abordagem reconhece que o crescimento do consumo de bens de capital não se restringe apenas à expansão da produção, mas também envolve a modernização tecnológica por meio da renovação do parque industrial existente.

A avaliação estratégica de mercados internacionais exige critérios específicos que reflitam as particularidades de cada setor. No caso de bens de capital, a simples análise de crescimento percentual genérico pode ocultar dinâmicas relevantes relacionadas ao ciclo de vida dos equipamentos. Assim, esta pesquisa adota uma adaptação do modelo FMOA Foreign Market Opportunity Assessment, proposto por Ozturk, Joiner e Cavusgil (2015), empregando duas dimensões complementares: base instalada atual e potencial de aquisição de novas unidades.

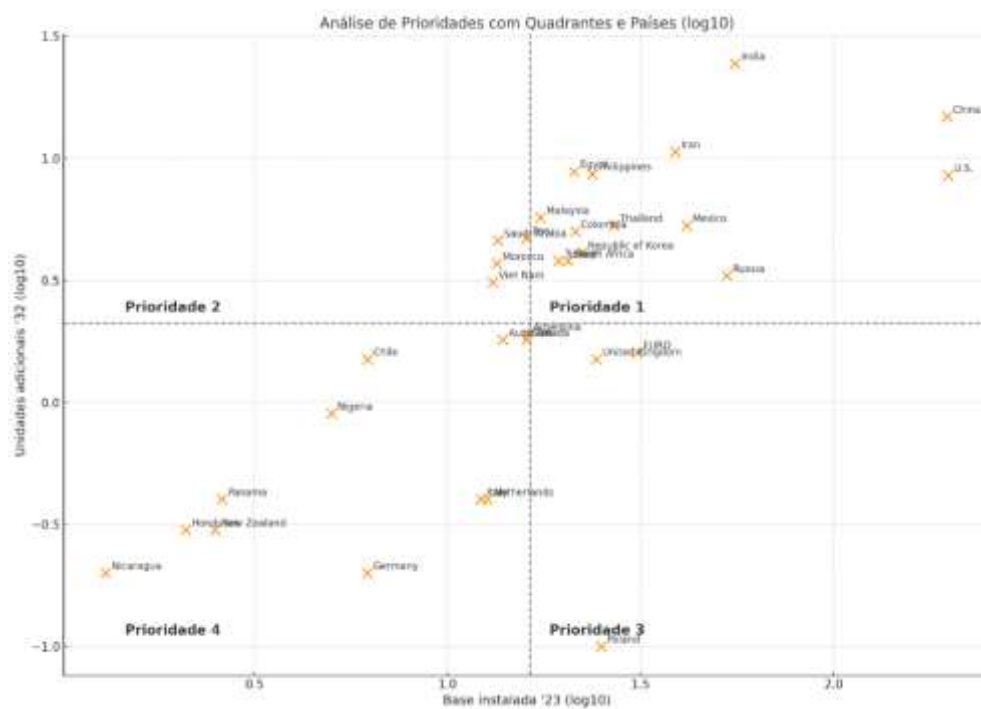
Considerando os efeitos positivos de escala e a busca contínua por maior competitividade, é plausível supor que unidades produtivas menos eficientes sejam substituídas por equipamentos mais avançados. Dado que informações precisas sobre a idade média do parque fabril não estão disponíveis, utiliza-se como proxy do potencial de substituição o número de linhas equivalentes atualmente instaladas. Esse indicador permite estimar de forma indireta o potencial de renovação esperada de máquinas a curto e médio prazos. O modelo será representado como segue:

- Eixo X: representa o potencial de substituição, medido pela base instalada atual;

- Eixo Y: representa o crescimento da capacidade produtiva, estimado pela projeção de unidades adicionais.

A figura 9, apresentada a seguir, ilustra esta perspectiva analítica, permitindo uma visualização das prioridades estratégicas que combina as duas dimensões de potencial. A transformação logarítmica de base 10 ($\log_{10}$) foi adotada nesta dissertação para representar variáveis relacionadas à produção avícola e ao tamanho de mercado devido à ampla variação desses dados entre países e regiões. O uso dessa escala permite facilitar a interpretação visual e estatística dos resultados econométricos.

Figura 9 - Análise de potencial de mercado



Fonte: elaborado pelo Autor

A combinação dessas duas dimensões permite a construção de quatro quadrantes estratégicos:

- Prioridade 1 (alto-alto): Mercados com elevada base instalada e alto potencial de aquisição adicional. São considerados prioritários por combinarem a demanda por substituição com perspectivas de crescimento e expansão.
- Prioridade 2 (baixo-alto): Mercados com base instalada ainda reduzida, mas com projeção significativa de expansão. A estratégia nesses casos deve focar em inserção inicial e construção de presença de mercado.

- Prioridade 3 (alto-baixo): Mercados consolidados em termos de parque instalado, mas com baixa perspectiva de novas aquisições. O foco deve ser em renovação tecnológica e atendimento às demandas por modernização da base existente.
- Prioridade 4 (baixo-baixo): Mercados com baixo estoque atual e fraca projeção de crescimento. Possuem baixa atratividade no curto prazo, salvo por fatores específicos externos à análise quantitativa.

Assim os países serão hierarquizados conforme a Tabela 7 abaixo.

Tabela 7 - oportunidade de mercado e priorização de países

	Prioridade 1	Prioridade 2	Prioridade 3	Prioridade 4
1	U.S.	Peru	Poland	Argentina
2	China	Saudi Arabia	United Kingdom	Canada
3	Índia	Morocco		Australia
4	Russia	Viet Nam		Netherlands
5	Mexico			Italy
6	Iran			Chile
7	Thailand			Germany
8	Philippines			Nigeria
9	Republic of Korea			Panama
10	Colombia			New Zealand
11	Egypt			Honduras
12	South África			Nicaragua
13	Turkey			
14	Malaysia			

Fonte: elaborado pelo Autor

Uma vez considerados todos os mercados e seus respectivos potenciais, classificados segundo os quadrantes de prioridade, sugere-se que, em vez de estabelecer um número fixo de mercados a serem prospectados com base em volume absoluto de unidades, a abordagem seja orientada por uma análise sistemática baseada na prioridade estratégica. Os mercados devem ser analisados progressivamente, de acordo com sua prioridade, garantindo coerência entre o planejamento comercial e as oportunidades efetivas de atuação.

3.2.3 Etapa 3

Na terceira etapa do modelo deve-se identificar a possibilidade de exportação facilitada por redes de negócios. Consideramos as redes da BRF e JBS e a possibilidade de integração internacional – segundo a terminologia de Johanson & Mattsson (1987). A Tabela 8 abaixo lista os países e respectivas redes.

Tabela 8 - Redes de negócios abate de frangos partindo do Brasil

País	Network 1	Network 2
U.S.	JBS	
United Kingdom	JBS	
Mexico	JBS	
Nigeria	JBS	
Saudi Arabia	JBS	BRF
Honduras		
Thailand		
Poland		
China		
Canada		
Colombia		
New Zealand		
Turkey		BRF
Panama		
Germany		
Chile		
Italy		
Netherlands		
Viet Nam		
Morocco		
France		
Peru		
Argentina		
Nicaragua		
Malaysia		
South África		
Egypt		
Republic of Korea		
Philippines		
Iran		
Russia		

Índia
Australia

Fonte: elaborado pelo Autor

Refinando os países onde há redes de negócios aplica-se um filtro para identificação de potenciais mercados objetivo. A Tabela 9 abaixo lista os países que podem ser abordados por redes – irrespectivamente de sua ordem de prioridade.

Tabela 9 - Países a abordar por mecanismos de redes

País	Network 1	Network 2
U.S.	JBS	
United Kingdom	JBS	
Mexico	JBS	
Nigeria	JBS	
Saudi Arabia	JBS	BRF
Turkey		BRF

Fonte: elaborado pelo autor

Os demais países são listados abaixo na Tabela 10 seguirão para a análise das etapas e critérios subsequentes.

Tabela 10 - Países que seguem para a etapa 4 do modelo

Prioridade 1	Prioridade 2	Prioridade 3
China	Peru	Poland
Índia	Morocco	
Russia	Viet Nam	
Iran		
Thailand		
Philippines		
Republic of Korea		
Colombia		
Egypt		
South Africa		
Malaysia		

Fonte: elaborado pelo Autor

3.2.4 Etapa 4

Em seguida os países são analisados em função de acordos comerciais. Esta etapa se aproxima de uma distância institucional política que entre outros considera a existência de acordos bilaterais entre países. Aqueles que detenham acordos comerciais constituirão a lista de potenciais que segue para análise das próximas etapas.

Tabela 11 - Países que seguem para a etapa 5 do modelo

Prio	País	Acordo/Regime	Bloco Econômico
1	Índia	ACE MERCOSUL-Índia	BRICS
1	China	Não	BRICS
1	Rússia	Não	BRICS
1	Iran	Não	BRICS+
1	Filipinas	Mercosur-Asean (pendente)	ASEAN
1	Egito	ACE 59 MERCOSUL-Egito	União Africana
1	África do Sul	MERCOSUL - SACU	BRICS
1	Malásia	Mercosur-Asean (pendente)	ASEAN
1	Tailândia	Não	ASEAN
1	Coréia do Sul	Não	ASEAN
1	Colômbia	ACE 72 Brasil - Colômbia	Mercosul
2	Peru	ACE 58 MERCOSUL-Peru	Aliança do Pacífico
2	Marrocos	ACE MERCOSUL-Marrocos	União Africana
2	Vietnam	Mercosur-Asean (pendente)	ASEAN
3	Polônia	Mercosur-EU (pendente)	EURO

Fonte: elaborado pelo Autor

Dentre os países de Prioridade 1 elencados no estudo, Iran, China, Rússia, Filipinas, Malásia, Tailândia e Coréia do Sul não dispõem de acordos comerciais específicos com o Brasil para bens de capital. Entretanto, devido à configuração política do Irã que inclui sanções, eventuais embargos e sua transição para uma economia de mercado (Nouringholamizadeh, 2023), recomenda-se manter este país na lista de mercados potenciais.

Os demais países que não disponham de instrumentos comerciais (DTA ou ACE Acordos de Complementação Econômica) com o Brasil e Mercosul, devem ser colocados em observação até que acordos que permitam a entrada com menor

oneração seja confirmada. Os países de Prioridade 2 e 3 seguem na lista para análise para efeito de ilustração do modelo.

Nesta etapa revisitamos a aplicação dos conceitos de Springboard que pode ser vista como uma interpretação do Paradigma Eclético (Dunning, 1988, 2000), especificamente com relação à vantagem de uma localidade que permita acesso a outros mercados denominada market seeking strategy e acesso a redes.

3.2.5 Etapa 5

Na etapa 5 são consideradas as barreiras não-tarifárias, com foco nos requisitos técnicos dos produtos. Neste estudo ressaltamos os aspectos da Certificação de Conformidade da União Europeia que representa uma barreira não-tarifária. Apesar de ser requisito essencial para acesso ao mercado europeu, o processo de certificação CE apresenta desafios aos exportadores. Neerhof (2019) debate a legitimidade e eficácia das diretivas europeias para a certificação de produtos.

Granlund et al. (2021) destacam a inadequação das normas CE para produtos baseados em software; Mohamad et al. (2024) evidenciam a ausência de diretrizes para cibersegurança em máquinas autônomas; e Kusnirakova e Buhnova (2023) questionam a obsolescência do modelo. Esses trabalhos sugerem que o marco regulatório europeu, embora robusto, configura uma barreira técnica.

As distâncias política e administrativa não necessariamente servem de base para a identificação de barreiras não-tarifárias. A barreira administrativa não é capaz de capturar a dimensão das barreiras técnicas, ainda que se aproxime indiretamente pela análise do sistema legal, religião e laços de colonização. A barreira política considera cinco componentes que incluem afiliação à WTO World Trade Organization, estabilidade política, tamanho do estado na economia, investimento direto estrangeiro e número de acordos bilaterais. Entretanto não encontramos correlação entre as exportações atuais e crescimento / potencial de mercado e a distância política – ver Tabela 13 a seguir. Assim defendemos mais uma vez a análise qualitativa das barreiras não-tarifárias.

Pela sua natureza os Deep Trade Agreements, ou qualquer instrumento que reduza barreiras não tarifárias, podem necessitar de uma dimensão particular de

análise a parte dos indicadores de distância institucional. Desta forma sugere-se substituir a análise das distâncias institucionais por análises qualitativas, sobretudo, orientadas pelo potencial de mercado.

Encerramos por recomendar nesta etapa que todos os países que requisitem a certificação de conformidade CE sejam eliminados – União Européia e África Francófona. A Polônia e o Marrocos são, portanto, excluídos da lista de potenciais candidatos a exportação. A Tabela 12 abaixo lista os países que seguem para a etapa final da seleção de mercados.

Tabela 12 - Países potenciais destinos de exportação após a etapa 5

Prio	País	Acordo/Regime com Brasil	Bloco Econômico
1	Índia	ACE MERCOSUL-Índia	BRICS
1	Iran	Não	BRICS+
1	Egypt	ACE 59 MERCOSUL-Egito	União Africana
1	South África	MERCOSUL - SACU	BRICS
1	Colômbia	ACE 72 Brasil - Colombia	Mercosul
2	Peru	ACE 58 MERCOSUL-Peru	Aliança do Pacífico

Fonte: elaborado pelo Autor

Dada a relevância da teoria institucional realizamos análises quantitativas que permitam identificar se as exportações brasileiras dos bens de capital da NCM 8438.50 mantêm correlação com as distancias institucionais elaboradas por Berry, Guillén e Zhou (2010). Foram escolhidas a distância política, administrativa, geográfica e cultural. A distância política poderia revelar padrões atrelados acordos bilaterais, a distância administrativa baseia-se em Ghemawat (2001) e a proposta de que leis e normas de produtos estão atreladas a distância administrativa, a distância geográfica busca averiguar se os exportadores brasileiros possuem produtos de maior valor agregado (Ghemawat 2001). A distância cultural foi analisada com base no proposto do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) sob a perspectiva de exportação para países de menor distância cultural e geográfica. A distância econômica, por sua vez, foi desconsiderada pois as etapas 1 e 2 tratam com maior detalhe o tamanho e potencial de mercado, de forma direta e não através de indicadores secundários agrupados. Também buscou-se observar os padrões de correlação entre as exportações e os mercados de prioridade 1, 2 e 3; e uma análise voltada ao crescimento de mercado para permitir maior foco estratégico às análises.

As bases de dados utilizadas para a confecção dos conjuntos da análise estatística são oriundas do arquivo permanente da The Wharton School para os dados de distância institucional e do Observatory of Economic Complexity para os dados de exportação – ver apêndice A. Foram considerados os países elencados nas etapas 1 e 2 para a composição da base de dados e não todos os destinos de exportações brasileiras, esta escolha se deu para evitar que países orientados à produção de carne bovina ou suína distorçam os resultados das análises. Os resultados das exportações entre 2012 e 2022 da NCM 8438.50 Máquinas e Aparelhos para preparação de carnes apresenta correlação significativa a 5% apenas para a distância geográfica, como ilustrado na Tabela 13 abaixo.

Tabela 13 - Coeficientes de Pearson para as distâncias institucionais, potencial e exportações

Matriz de Correlação de Pearson (n = 17)							
Valores críticos bicaudais: 5% = $\pm 0,4821$ 1% = $\pm 0,6055$							
Variáveis	Cultural	Admin.	Political	Geograp.	Base2023	Growth	Exportações
Cultural	1.0000	<i>0.4446</i>	0.3343	0.7442	0.3664	0.2194	<i>-0.4627</i>
Administrative		1.0000	0.5530	0.5632	<i>0.4464</i>	0.3234	-0.2278
Political			1.0000	0.2365	0.5859	0.3143	-0.1494
Geographic				1.0000	0.3082	0.3690	-0.5458
Base 2023					1.0000	0.8508	-0.1565
Growth						1.0000	-0.0841
Exportações 2012-22 USD							1,000

Fonte: elaborado pelo Autor

Buscando melhor compreender a correlação entre distância geográfica e exportações o valor agregado das exportações foi analisado frente à distância geográfica. O valor agregado foi determinado como o valor em USD/ kg de produto buscou-se observar se haveria correlação positiva entre o valor agregado e a distância geográfica das exportações brasileiras de máquinas e equipamentos da NCM 8438.50. Observou-se que as exportações brasileiras têm correlação moderada entre a distância geográfica e o valor agregado (USD/kg). Os resultados são um coeficiente $r = 0.484$, com $p\text{-valor} = 0.009$. Os valores de R^2 0,2346 e R^2 ajustado de 0,2051 – assim o valor agregado é determinante significativa para atingir destinos de exportação mais distantes. A figura 10 abaixo ilustra a correlação das exportações em função de

distância geográfica. Os resultados GRETl da regressão seguem na Tabela 14 abaixo.

Tabela 14 - Análise distância geográfica x valor agregado USD/kg

Variável dependente: USD por kg exportado

Número de observações (n): 28

Coefficientes da Regressão

Constante (intercepto): 19,955

Erro padrão (constante): 7,893

t-valor (constante): 2,528

p-valor (constante): 0,0179

Distância Geográfica: 0,00208

Erro padrão (distância): 0,00074

t-valor (distância): 2,823

Qualidade do Ajuste

Média da variável dependente: 39,66

Desvio padrão da variável dependente: 21,86

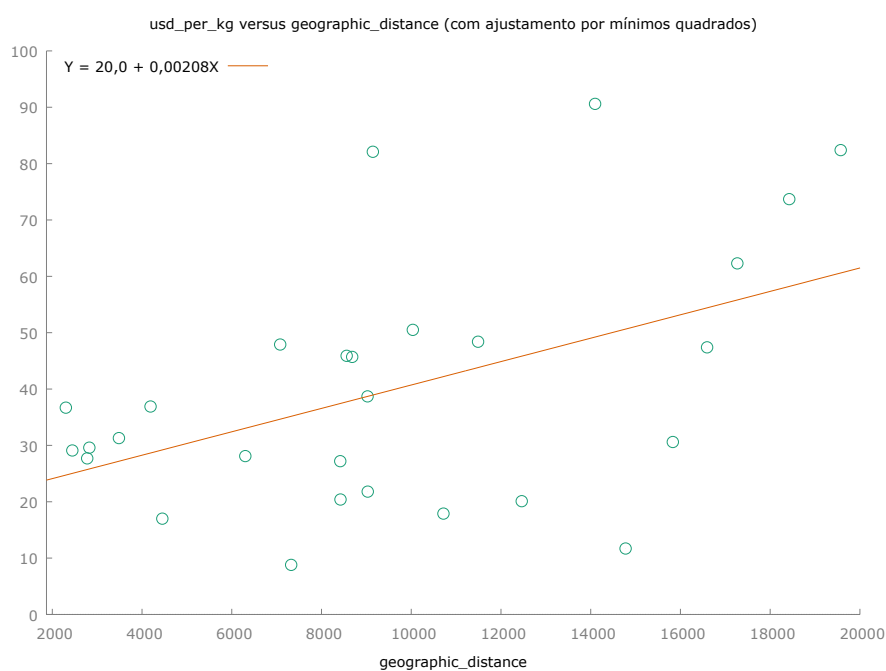
R² (R-quadrado): 0,235

R² ajustado: 0,205

p-valor do F: 0,0090

Fonte: elaborado pelo Autor

Figura 10 - Correlação distância geográfica e exportações USD/ kg



Fonte: elaborado pelo Autor

Tabela 15 - Análise distância cultural x exportações USD

MQO exportações x distância cultural Mahalanobis 2018 (n = 21)

Variável dependente: exportacoes_2012_2022_usd

	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>razão-t</i>	<i>p-valor</i>	
const	3,54877e+06	1,13078e+06	3,138	0,0054	***

cultural_distance	-164145	87209,0	-1,882	0,0752	*
Média var. dependente	1571990	D.P. var. dependente		2039039	
R-quadrado	0,157155	R-quadrado ajustado		0,112795	
F(1, 19)	3,542703	P-valor(F)		0,075216	

Fonte: elaborado pelo Autor

A análise das demais variáveis denota que as exportações Brasileiras da NCM 8438.50 apresentam relação negativa próxima ao r-crítico para com a distância cultural -ver Tabela 13 acima. Seguindo com a análise, a rigor, o nível de significância 0,0752 da distância cultural é superior a 5% e, portanto, não significativa. Mas visto que os conjuntos de dados eram incompletos, acreditamos que a distância cultural também possa ter correlação com o volume de exportações, ainda que baseada em um conjunto incompleto de dados um R^2 ajustado de 0,113 não pode ser ignorado.

A fim de conferir maior robustez às análises, a base de dados foi analisada e observou-se que países elencados prioridade 1, bem como a Argentina – um dos destinos relevantes de exportação da NCM 8438.50 - não figuravam na base de dados da distância cultural 2018. Uma análise baseada em um conjunto de dados ampliado foi conduzida e para tanto foram tomados os dados de distância cultural de 2017 para a Argentina, Estados Unidos, Índia e Rússia. Tomou-se o índice de distância cultural de 2012 para a África do Sul, o mais recente disponível. Em seguida o r de Pearson foi recalculado para confirmar os coeficientes entre a distância cultural e exportações, crescimento de mercado e base instalada.

A Tabela 16 abaixo suporta não somente o caráter determinante das distâncias cultural e geográfica para as exportações brasileiras da NCM 8438.50, bem como aproxima a distância administrativa do r-crítico – em correlação positiva com o crescimento e negativa com as exportações.

Tabela 16 - Coeficientes de Pearson ajustado das distâncias institucionais, potencial e exportações

Matriz de Correlação de Pearson (n = 25)

Valores críticos bicaudais: 5% = $\pm 0,3961$ | 1% = $\pm 0,5052$

	cultural	administr.	political	geogra.	base_2023	Exports 2012-22 USD	growth
cultural	1	0,5030	0,2585	0,6654	0,1134	-0,4659	0,5975

administrative	1	0,3596	0,5194	0,0945	-0,3232	0,3912
political		1	0,2727	0,2737	-0,2309	0,1166
geographic			1	0,1528	-0,5908	0,3346
base_2023				1	0,1062	0,5577
exports					1	-0,1105
2012-22 USD						
growth						1

Fonte: elaborado pelo Autor

A Tabela 17 confirma os resultados sugeridos nas análises de r-Pearson, com base em um conjunto de dados ampliado (n de 21 a 26) o p-valor de 0,0245 confirma significância da variável e o R^2 ajustado sobe de 0,1127 para 0,1599.

Tabela 17 - Análise distância cultural ajustado x exportações USD

MQO exportações x distância cultural Mahalanobis 2018 e 2017 (n = 26)

Variável dependente: exportacoes_2012_2022_usd

	<i>Coeficiente</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>razão-t</i>	<i>p-valor</i>	
const	4,31812e+06	1,09401e+06	3,947	0,0006	***
cultural_distance	-191890	79944,4	-2,400	0,0245	**
Média var. dependente	1998706	D.P. var. dependente		2853728	
Soma resíd. quadrados	1,64e+14	E.P. da regressão		2615507	
R-quadrado	0,193586	R-quadrado ajustado		0,159986	
F(1, 24)	5,761394	P-valor(F)		0,024494	

Fonte: elaborado pelo Autor

Dando continuidade às análises, o crescimento da base instalada foi regredido em função da distância administrativa. Ainda que o R^2 ajustado seja de 0,099 o p-valor de 0,0409 confirma a significância a 5% desta variável – ver Tabela 18 abaixo. Desta forma pode-se afirmar que quando da definição das estratégias voltadas ao crescimento de mercado a distância administrativa deve ser considerada.

Tabela 18 - Análise distância administrativa x crescimento da base instalada

MQO exportações x distância administrativa Mahalanobis 2018 e 2017 (n = 33)

Variável dependente: growth número de máquinas

	<i>Coeficiente</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>razão-t</i>	<i>p-valor</i>
const	-0,113694	2,20241	-0,05162	0,9592

administrative distance	0,0749658	0,0351458	2,133	0,0409 **
Média var. dependente	4,236364	D.P. var. dependente	5,034619	
Soma resíd. quadrados	707,3092	E.P. da regressão	4,776654	
R-quadrado	0,127981	R-quadrado ajustado	0,099851	
F(1, 31)	4,549666	P-valor(F)	0,040949	

Fonte: elaborado pelo Autor

As análises até aqui apresentadas podem representar dificuldades do empresariado brasileiro em conduzir negócios no exterior devido a fatores internos da organização. Esta configuração ressona com um modelo que aborde a exportação por instrumentos diversos, por exemplo, via redes, considerando barreiras não-tarifárias qualitativamente, focado em oportunidade de mercado e considerando seu ambiente interno – em uma leitura da RBV (Barney, 1991) e suas potenciais combinações estratégicas propostas por Barney (2021).

Observa-se também que as exportações atuais não apresentam correlação para com a oportunidade de mercado e para com a base instalada, denotando que há oportunidades não aproveitadas pelos exportadores de máquinas e equipamentos brasileiros. A correlação entre as exportações e base instalada tem coeficiente de 0,147 – fraca – e p-valor de 0,48.

Em uma última análise buscou-se verificar a correlação dos países de prioridade 1, 2 e 3 com os fatores institucionais. Os resultados apresentados na Tabela 19 confirmam a correlação de exportações para com as distâncias geográfica e cultural – sempre negativa – e indica que o crescimento da base instalada mantém relação positiva para com a distância geográfica, cujo coeficiente se aproxima do r-crítico como apresentado na Tabela 19 abaixo.

Tal condição pode indicar o potencial/ necessidade de exportação de produtos de maior valor agregado. A respeito da distância cultural correlata à geográfica e administrativa, entende-se que os recursos internos da organização deverão ser dotados de maior habilidade cultural e aptidões para conduzir negócios internacionais. Do contrário as organizações correm o risco de seguir atendendo primordialmente os mercados de menor expressão econômica em virtude da proximidade cultural e geográfica. Os resultados estão alinhados ao estudo das barreiras de exportação das empresas brasileiras de Mataveli et al. (2022) que observa correlações entre recursos

humanos e desenvolvimento de produtos, capacidade de lidar com barreiras administrativas e culturais de uma organização.

Este resultado corrobora com a proposta de critérios qualitativos de seleção de mercado visto que as teorias de redes e Springboard são propostas para o acesso a mercados mais distantes geográfica e culturalmente.

Tabela 19 - Coeficientes de Pearson ajustado das distâncias institucionais e prioridades 1, 2 e 3

Valores críticos bicaudal para n = 25: 5% = $\pm 0,3550$ | 1% = $\pm 0,5368$

	Cultural distance	Admin. distance.	Political distance	Geographic distance.	Base	Growth	Exports 2012-22 USD
Cultural	1,0000	0,7033	0,2823	0,6597	0,1154	0,6012	-0,4790
Administrative		1,0000	0,3847	0,5451	0,2477	0,6796	-0,3547
Political			1,0000	0,2758	0,3351	0,1682	-0,1747
Geographic				1,0000	0,1712	0,3469	-0,5973
Base					1,0000	0,5542	0,0832
Growth						1,0000	-0,1485
Exports							1,0000

Fonte: elaborado pelo Autor

Assim, uma análise baseada apenas em distâncias institucionais não será considerada antecedente suficiente para a seleção de mercados. Esta afirmação baseia-se os resultados da Tabela 19 cujo r-Pearson indica que os maiores potenciais não têm correlação com o padrão atual de exportações – Base x Exports – e que o potencial de crescimento – Growth – contraria em vetor as exportações atuais. Wilkinson (2006) ilustra que para o ecossistema do agronegócio global as redes e investimentos estratégicos estabelecem a cadeia de fornecimento e produção, cabendo aos atores buscarem as oportunidades.

Faz-se necessário analisar os argumentos de Ramamurti e Singh (2009). Os autores defendem que para negócios de interesse estratégico nacional os governos estão dispostos a mitigar distâncias institucionais. Sendo a cadeia do frango parte da segurança alimentar é razoável defender este ponto de vista e que os fluxos de negócio não necessariamente seguem lógicas institucionais.

Os resultados de r-Pearson demonstram que a distância política não é significativa para as exportações da NCM em questão, reforçando o caráter estratégico

e independente da cadeia do frango da perspectiva de Ramamurti e Singh (2009) e Wilkinson (2006) e contrariando uma lógica de seleção com base na distância política – a parte da necessidade da análise qualitativa das barreiras não-tarifárias. A ausência de correlação entre a distância política e crescimento de mercado corrobora com a necessidade de articulação de redes de negócios para o atingimento de mercados de maior expressão.

O resultado da aplicação do modelo elenca os potenciais destinos de exportação que seguem para a última etapa do model: Índia, Iran, Egito, África do Sul e Peru.

3.2.6 Etapa 6

A última etapa do modelo consiste em averiguar se oportunidades aleatórias oriundas de um ambiente de fragmentação que são relevantes para a estratégia (Witt, 2019). Em um contexto atual de instabilidade, teorias que corroborem com a dinâmica de mercados retornam às discussões estratégicas. Ainda que imperfeito o modelo do Diamante auxilia a abordagem desta perspectiva, entretanto é necessário refinar a inclusão da serendipidade no modelo.

Visando a ótima alocação de recursos, os países de Prioridade 1, 2 e 3 representam o maior interesse das organizações. Sob uma ótica geopolítica os países que mais estão sujeitos a sanções são a Rússia e Iran, devido à sua orientação de relações externas e seu envolvimento em conflitos armados. Ainda que as sanções contra a Rússia atinjam países do hemisfério norte e particularmente a Europa, o Brasil mantém a atividade comercial com este país. Considerando a proibição de exportação de bens da União Européia e Estados Unidos para Rússia, e a busca de mecanismos perenes de influência geopolítica dos países europeus (Genini, 2015), o mercado russo representa um potencial de menor concorrência para os exportadores brasileiros.

É importante ressaltar que nem todas as dinâmicas de mercado podem ser capturadas por um modelo, entre 2012 e 2022 a Angola importou do Brasil volumes relevantes da NCM 8438.50. O valor acumulado de importações de máquinas colocaria este país na 15ª posição entre os destinos dos exportadores brasileiros. Muito embora os investimentos em Angola tenham ocorrido em virtude de uma política de backward integration – verticalização – da cadeia de alimentos, este país não faz

parte da IPC e tampouco figura entre os maiores produtores mundiais. Desta forma a oportunidade não seria capturada, a não ser que instrumentos de rede permitissem o acesso à informação ou que produtores em Angola procurassem por conta própria fabricantes brasileiros de máquinas e equipamentos – característico de exportações por effectuation/ postura reativa da empresa.

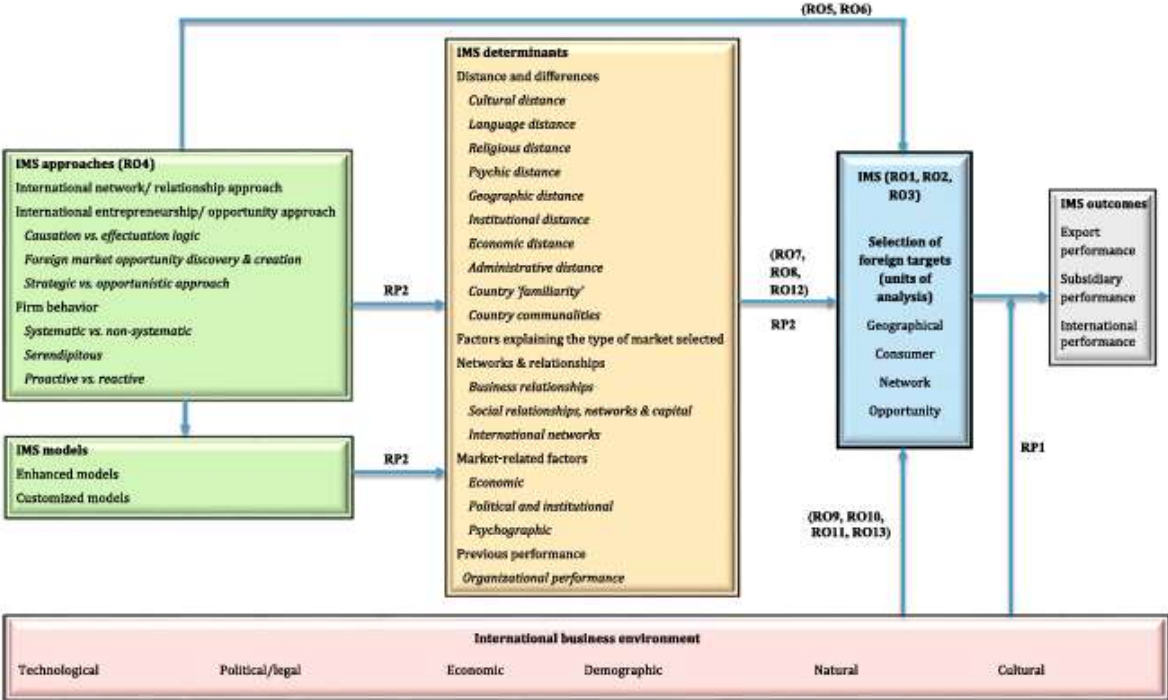
Considerando a complexidade das oportunidades ao acaso, acredita-se que uma expansão ou refinamento do modelo da expansão das perspectivas da serendipidade é necessária, para tal recomenda-se integrar conceitos do framework de seleção internacional de mercados de Francionini, Martin-Martin (2024) que ilustra o ambiente internacional de negócios através de fatores similares ao modelo PESTEL. Tal abordagem permitiria a sistematização de indicadores de inteligência de mercado, que não podem ser elaborados a partir de nossa proposta em seu estado atual.

O resultado da aplicação do modelo sugere que Índia, Rússia, Iran, Egito, África do Sul e Peru sejam abordados em primeira instancia via CAC-Redes (Contador et. al., 2023) para análise de entrada de mercado – via exportações ou se julgado relevante internacionalização em outras formas.

3.2.7 Retomada dos estudos de IMS

Para complementar a análise do modelo, comparamos a nossa proposta ao framework elaborado por Francionini, Martin-Martin (2024). Este framework foi proposto com o intuito de orientar as pesquisas futuras da área de Seleção Internacional de Mercados após a revisão sistemática de literatura do campo de estudo e observação de lacunas na área de conhecimento. A Figura 10, abaixo, representa o framework proposto pelos autores.

Figura 11 - Framework de IMS compreensivo e contingente



Fonte: Francionini, Martin-Martin (2024)

Em uma comparação direta entre os modelos apresentamos a Tabela 20. Observa-se aderência entre o framework e o modelo proposto, inicialmente dois pontos devem ser ressaltados: 1) no modelo proposto nesta dissertação as redes de negócios são consideradas determinantes prioritárias de internacionalização que se sobrepõem a qualquer alternativa. 2) O framework proposto por Francionini e Martin-Martin (2024) elabora maiores detalhes para a captura de oportunidades ao acaso através da análise do ambiente internacional de negócios, uma leitura similar ao PESTEL - PEST de Aguilar (1967).

Tabela 20 - Comparação entre o Framework de Francionini, Martin-Martin (2024) e o modelo proposto

Francionini, Martin-Martin (2024)	Modelo proposto
Abordagens de IMS	
Redes internacionais/ abordagem por relacionamento	Contemplado
Empreendedorismo internacional/ abordagem de oportunidade	
Logica causal vs. efetuação	Foco na lógica causal, aceita efetuação
Descoberta de oportunidade de mercado estrangeiro e sua criação	Contemplado
Abordagem estratégica vs. oportunista	Estratégica, aceita oportunista
Comportamento da empresa	
Sistemático vs. não-sistemático	Sistemático

Serendipidade	Contemplado
Proatividade vs. reatividade	Proatividade, reativo ocasional
Modelos de SMI	
Modelos melhorados	N/A
Modelos customizados	Focado na indústria de transformação
Determinantes de IMS	
Distancias e diferenças	Considera as distâncias institucionais, entretanto tem foco de análise e tomada de ação para contornar as distancias institucionais.
Fatores de suporte à escolha da IMS	
Redes e relacionamentos	
Relacionamentos de negócios	Contemplado
Redes sociais de relacionamento e capital	Não explorado
Redes internacionais	Contemplado
Fatores relacionados ao mercado	
Econômicos	Contemplado, foco principal
Político e institucional	Contemplado
Psicográfico	Não contemplado
Experiencia prévia	
Desempenho da organização	Não considerado
Unidade de análise - seleção do objetivo	
Geográfico	Contemplado
Consumidores	Contemplado
Redes	Contemplado
Oportunidade	Contemplado
Ambiente internacional de negócios	
PESTEL	Considerado via Diamante de Porter, menos elaborado não permite a elaboração de inteligência de mercado sistemática.

Fonte: elaborado pelo Autor

Francionini, Martin-Martin (2024) em suas proposições consideram que a incerteza no ambiente internacional de negócios implica em seleção de mercado com base em redes e oportunidades – no sentido da efetuação reativa. A estabilidade do ambiente internacional de negócios favoreceria seleções de mercado embasadas em geografia e consumo.

No modelo proposto nesta dissertação as redes de negócios serão sempre primordiais, independente do cenário de negócios. Oportunidades ao acaso não são relegadas a cenários econômicos e devem ser aproveitadas sem discriminação. A maior diferença, entretanto, reside no fato de que o modelo proposto é focado em redes de negócios e consumidores – apresentados como potencial de vendas por país. Em nossa interpretação as oportunidades aleatórias, redes, foco em mercado consumidor e abordagens geográficas não são excludentes entre si. Todas devem ser hierarquizadas por tamanho de oportunidade e aproveitadas de acordo com as

condições de mercado – acesso a redes e mercados, acordos comerciais, barreiras não-tarifárias e acaso.

3.2.8 Limitações do modelo

O modelo não é adequado para negócios que não figurem em cadeias de produção ou redes especializadas de negócios; o modelo proposto não considera as redes sociais – devido à falta de dados e estudos específicos que suportem esta possibilidade de IMS para bens de capital – e, mesmo considerando a análise qualitativa de barreiras não-tarifárias, esta carece de maior profundidade para que aspectos além dos técnicos e de emissão de carbono sejam considerados. Empresas voltadas ao varejo, que operem em modelos de franquia, de e-commerce ou de serviços não encontrarão no modelo apoio suficiente para a seleção de mercados internacionais.

Em virtude da natureza de agrupamento de dados, as análises baseadas em códigos tarifários HS ou NCM agrupam volumes de negócios de empresas adjacentes àquela tomada como referência para a elaboração do modelo. Recomenda-se estudos de caso com dados primários para estudos que necessitem de maior acurácia.

Finalmente o modelo se aproxima da entrada de mercado ao propor interpretações da teoria de Springboard. Ainda assim, o modelo não é capaz de hierarquizar mercados e combinar exportação com modos de internacionalização – muito em função do foco no potencial e alternativas para abordar ou evitar barreiras de um mercado.

4 – CONCLUSOES

4.1 – Singularidades

O proposto modelo de Seleção de Mercados Internacionais inova ao adotar a perspectiva das vantagens competitivas e se diferencia dos modelos tradicionais, como a Escola de Uppsala, Teoria Institucional, Teoria dos Custos de Transação e Paradigma Eclético. O modelo também amplia recentes propostas que consideram indicadores secundários e métricas indiretas de mercado que falham em abordar a seleção de mercados sob a perspectiva de vantagem competitiva.

A construção do modelo fundamentou-se em teorias e abordagens antes não consideradas como a Organização Industrial, teoria de redes, oportunidades que surgem ao acaso seguindo o modelo do Diamante. O modelo também apresenta uma adaptação do modelo FMOA Foreign Market Opportunity Analysis que afere maior acurácia à seleção de mercados cujas dimensões de análise são específicas para o setor de bens de capital ou indústrias de média velocidade de mudança.

O modelo exemplifica como analisar qualitativamente as barreiras técnicas discriminatórias, focando as barreiras técnicas ao invés de considerar uma métrica única – por exemplo a distância institucional política – como critério para aferir a dificuldade de entrada em um mercado.

A aplicação da teoria de Springboard voltada à seleção de mercados inova com relação aos modelos propostos visando maximizar as possibilidades de atingimento de mercados.

4.2 Aplicações

O modelo proposto foi idealizado para a indústria de transformação, especificamente a produção de bens de capital voltada a cadeia do frango. Mas pode ser adaptado para indústrias de transformação que sigam modelos de redes de negócios, sejam elas agropecuária, de produção de alimentos ou de quaisquer bens que conjuguem uma cadeia de valor internacional e empresas focais.

Devido ao seu caráter de aplicação prática, o modelo serve de ferramenta ao corpo gerencial das empresas e permite a leitura de potencial de mercado bem como

a indicação das abordagens e aspectos relevantes para a seleção de mercados internacionais. Sua relativa simplicidade permite a sua aplicação sem a necessidade de painéis com especialistas ou a utilização de ferramentas computacionais e de modelagem matemática avançadas.

4.3 Implicações e contribuições para a teoria e a prática

4.3.1. Implicações para a teoria

O estudo demonstra que a aplicação isolada dos modelos FMOA ou análise de distância institucional são incapazes de suportar a seleção internacional de mercados. No caso específico da cadeia do frango o crescimento de demanda dos consumidores por país segue padrões distintos em função do grupo econômico a que pertencem, a aplicação direta do FMOA pode levar a conclusões imprecisas do potencial de um mercado. Desta forma a sua adaptação para aplicação combinada a potencial aferido em unidades de venda de um mercado se faz necessária.

Por outro lado, o teor determinístico das distâncias institucionais não corrobora com o pensamento estratégico. A simples análise do padrão atual de exportações não é capaz de revelar oportunidades, bem como as distâncias administrativa e política podem não ser suficientes para avaliar barreiras não-tarifárias. Nosso contraponto é utilizar a análise de distância institucional para identificar aspectos relevantes a superar na busca de mercados e o alinhamento dos recursos internos e redes da organização para tal.

4.3.2 Implicações para a prática

A aplicação e análise do modelo revelou que as exportações brasileiras da NCM 8438.50 são caracterizadas pela proximidade cultural, e que o valor agregado das exportações limita o alcance geográfico dos mercados atingidos. Igualmente relevante é a ausência de correlação entre as exportações e a base instalada, e o crescimento da base instalada de máquinas de processamento de frango no mundo.

Sob a ótica da vantagem competitiva, as organizações devem considerar a necessidade de participar dos mercados que apresentarão maiores oportunidades de substituição de máquinas e equipamentos, e de vendas adicionais. A leitura de determinantes de resultados, como as distâncias institucionais, precisa ser combinada à tomada de decisão e construção de planos de ação que permitam às organizações alcançarem seus objetivos.

Voltando as atenções ao ambiente interno da empresa, as organizações devem revisitar a alocação dos seus recursos internos e considerar as redes de negócios a fim de suplantando as barreiras não-tarifárias. As redes de negócios podem igualmente auxiliar no desenvolvimento de produtos de maior valor agregado ou relocar operações de produtos de menor valor agregado para a cercania dos mercados potenciais - permitindo manobras de Springboard em mercados longínquos.

4.3.3 Contribuição teórica

O modelo proposto, ainda que customizado para a indústria de bens de capital da cadeia produtiva da carne de frango, tem aderência ao framework sugerido para a Seleção Internacional de Mercados de Francionini, Martin-Martin (2024). Esta é uma indicação de que o modelo contempla muitas das dimensões relevantes do campo de estudo. Ntara (2022) ressaltou a importância do desenvolvimento e unificação de um campo de estudo específico da internacionalização de empresas, escopo no qual a seleção de mercados internacionais faz parte. Tomando a referência do framework de Francionini, Martin-Martin (2024), apenas as redes sociais dos funcionários e experiência prévia da empresa em exportações não foram contemplados no modelo proposto.

A integração de teorias não consideradas por outros autores e leituras voltadas à leitura estratégica das determinantes institucionais associam o modelo à competitividade. Esta perspectiva é apresentada acima nas implicações gerenciais e permite a conjugação da vantagem competitiva com a seleção de mercados. A inclusão da teoria de redes e a proposta e leitura da aplicação da teoria de Springboard permite a sinergia entre os estudos de estratégia e seleção de mercados

internacionais de forma a contribuir com o campo de estudo sob a ótica da vantagem competitiva.

4.3.4 Contribuições gerenciais

A indústria de bens de capital voltou às discussões em recentes planos de aquecimento econômico, mas a literatura correlata é em grande parte voltada à discussão das políticas industriais. Os estudos de seleção de mercado, além de escassos, são em sua grande maioria voltados à bens duráveis e de consumo.

Nosso modelo contribui para a prática da estratégia na indústria da transformação, o modelo proposto permite a aplicação e entendimento dos critérios de escolha de mercados bem como compreensão de determinantes e oportunidades desperdiçadas. A simples aplicação do modelo oferece resultados que permitem às organizações iniciarem a análise de mercado em função de sua vantagem competitiva.

4.4 Limitações

Por suas características voltadas aos negócios B2B da indústria de transformação este trabalho não permite aplicação direta aos negócios atacadistas e varejistas, e-commerce, todos os serviços – fora a prestação de serviços industriais ligados à transformação – e negócios tecnológicos/ digitais. Ressalta-se que a indústria analisada para a elaboração do modelo é caracteristicamente uma indústria de média velocidade de mudança, negócios que caracterizem indústrias de alta velocidade de mudança podem encontrar restrições à aplicação do modelo.

Os critérios qualitativos têm pouco foco nos aspectos culturais institucionais, assim atividades de alto teor cultural tais quais serviços de alimentação, streaming/ produção cultural e vestuário não encontrarão neste modelo subsídio para a seleção de mercados.

Ainda que a perspectiva de Springboard tenha sido empregada, o modelo não serve como referência para internacionalização, sendo circunscrito a exportação. O modelo pode figurar em discussões de internacionalização, mas não permite a decisão de localização de negócios – mais bem explicada por modelos baseados na teoria do paradigma eclético.

4.5 Recomendações para estudos futuros.

Recomenda-se a aplicação do modelo em cadeias similares da agropecuária, entre elas a carne bovina, suína a soja e fruticultura. Sugerimos estudos das cadeias produtivas nas quais o Brasil possua Vantagem Comparativa Revelada RCA acima de 1,0 pelos critérios da WTO que incluirão cadeias de relevância internacional e de impacto na economia brasileira.

Estudos voltados às redes de negócios da cadeia do frango permitiriam confirmar a existência de correlação entre exportações de máquinas e a internacionalização de empresas focais brasileiras. Esta seria a validação da etapa de seleção de mercados via redes de negócio.

Para as Pequena e Média Empresas PME, recomenda-se estudos sobre a teoria dos Altos Escalões / Top Management Team voltadas ao impacto dos gerentes e dirigentes na internacionalização de empresas brasileiras, pois os Altos Escalões / TMT influenciam a capacidade exportadora devido às suas características (Vallone, Elia, Greve, 2019) e rede social.

A produção de conhecimento desta área da Seleção de Mercados Internacionais completa o modelo preenchendo as lacunas de Redes Sociais e Experiência Prévia como determinantes da seleção de mercados segundo o Framework de Francionini e Martin-Martin (2024).

5 - GLOSSARIO

ACAP	Absorptive Capacities
ACE	Acordo de Complementação Econômica
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico
BRICS+	África do Sul, Arábia Saudita, Brasil, China, Egito, Emirados Árabes Unidos, Etiópia, Indonésia, Índia, Irã e Rússia
ASEAN	Associação de Nações do Sudeste Asiático, Association of Southeast Asian Nations
BASIC	Brasil, África do Sul, Índia e China
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
B2B	Business to Business
CAC	Campos e Armas da Competição
CAC-Redes	Campos e Armas da Competição aplicado a redes
CAPEX	Capital Expenditure
CBAM	Carbon Adjustment Mechanism
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CE	Conformité Européenne
CSA	Country Specific Advantage
CAGE	Culture, Administrative, Geographic, Economic
DTA	Deep Trade Agreements
FAO	Food and Agriculture Organization
FMOA	Foreign Market Opportunity Assessment
FMI	Fundo Monetário Internacional
GATT	General Agreement on Trade and Tariffs
GVC	Global Value Chains

HS	Harmonized System
IMF	International Monetary Fund
IMS	International Market Selection
IPC	International Poultry Council
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
NAFTA	North America Free Trade Area
OEC	Observatory of Economic Complexity
ONU	Organizaçao das Nações Unidas
OMC	Organizacao Mundial do Comércio
OLI	Ownership, Location, Internalization
PME	Pequenas e Médias Empresas
PEST	Political, Economic, Social, Technology
PESTEL	Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal
PIB	Produto Interno Bruto
RCA	Revealed Comparative Advantage
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SMI	Seleção de Mercado Internacional
SME	Small & Mediun Enterprises
SITC3	Standard International Trade Code United Nations
TMT	Top Management Team
UN	United Nations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development.
WTO	World Trade Organization

6 - REFERÊNCIAS

ABBOUSHI, Suhail. Trade protectionism: reasons and outcomes. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, v. 20, n. 5, p. 384-394. 2010.

ACHARYA, Rohini; PARAJULI, Thakur. The evolution of preferential trade under regional trade agreements: Has anything changed?. *WTO Staff Working Paper*. 2025.

AHLIN, Konrad. The robotic workbench and poultry processing 2.0. *Animal Frontiers*, v. 12, n. 2, p. 49-55. 2022.

AIYAR, Mr Shekhar et al. Geo-economic fragmentation and the future of multilateralism. *International Monetary Fund*. 2023.

ALVES, Rubem. *Filosofia da ciência: introdução ao jogo e a suas regras*. 91 p. Edições Loyola. 2004.

BAENA, J., CANO, J., & CAMPO, E. Metodología para la selección de mercados internacionales: Un análisis de caso para la exportación de bebidas carbonatadas. *Dirección y Organización*, 66(1), 5–16. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i66.532> . 2018.

BAENA-ROJAS, Jose J. et al. Hybrid multicriteria technique for international markets selection based on the analytic hierarchy process. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 23, p. eRAMR220038. 2022.

BAKI, Rahmi. The evaluation of target markets for hazelnut exports with the classification approach of potential market alternatives. *British Food Journal*, v. 125, n. 10, p. 3540-3552. 2023.

BARNEY, Jay B.; KETCHEN JR, David J.; WRIGHT, Mike. Bold voices and new opportunities: an expanded research agenda for the resource-based view. *Journal of Management*, v. 47, n. 7, p. 1677-1683. 2021.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.

BEA, Franz Xaver; HAAS, Jürgen. *Strategisches management*. 106 p. 2024.

BERNDT, Ralph; FANTAPIÉ ALTOBELLI, Claudia; SANDER, Matthias. Internationalisation and International Marketing Management. In: International Marketing Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, p. 3-16. 2023.

BERRY, Heather; GUILLÉN, Mauro F.; ZHOU, Nan. An institutional approach to cross-national distance. *Journal of international business studies*, v. 41, p. 1460-1480. 2010.

BIÇAKCIOĞLU-PEYNIRCI, Nilay. Internationalization of emerging market multinational enterprises: a systematic literature review and future directions. *Journal of Business Research*, v. 164, p. 114002. 2023.

BOFFA, M.; JANSEN, M.; SOLLEDER, O. Value chain activity in the age of changing trade alliances. Von VoxEU. org—CEPR Policy Portal: <https://voxeu.org/article/value-chain-activity-age-changing-tradealliances> abgerufen. 2018.

BURT, Ronald S. Reinforced structural holes. *Social Networks*, v. 43, p. 149-161. 2015.

BURT, Ronald, S. Structural holes: the social structure of competition. 1992.

BUSSE, Matthias; VOGEL, Tim. Trade liberalization, IMF conditionality, and policy substitution in developing countries. *Kyklos*, v. 77, n. 2, p. 256-284. 2024.

CANO, Jose; CAMPO, Emiro; GÓMEZ-MONTOYA, Rodrigo. International market selection using fuzzy weighing and Monte Carlo simulation. *Polish Journal of Management Studies*, v. 16, n. 2, p. 40-50. 2017.

CARVALHO, Enéas Gonçalves de et al. Technological Strategies in Brazil's Manufacturing Industry: A Study Based on Innovative Activities. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 20, p. e021007. 2021.

CAVUSGIL, S. Tamer. Guidelines for export market research. *Business Horizons*, v. 28, n. 6, p. 27-33. 1985.

CAVUSGIL, S. Tamer. Measuring the potential of emerging markets: An indexing approach. *Business Horizons*, v. 40, n. 1, p. 87-92. 1997.

CAVUSGIL, S. Tamer; KIYAK, Tunga; YENIYURT, Sengun. Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, v. 33, n. 7, p. 607-617. 2004.

CHAKRABORTY, Debashis; DEY, Oindrila. Non-tariff Barriers and Trade Flows. In: Influence of WTO and Global Dynamics on Trade Flows: A Machine-Generated Literature Overview. Singapore: Springer Nature Singapore, p. 245-287. 2024.

CIEŚLIK, Andrzej; MICHAŁEK, Jan Jakub; SZCZYGIELSKI, Krzysztof. Direct versus indirect exports in post-communist europe and central asia: the role of innovation activities and internationalization. *Eastern European Economics*, v. 62, n. 1, p. 1-17. 2024.

COE, Neil M.; DICKEN, Peter; HESS, Martin. Global production networks: realizing the potential. *Journal of economic geography*, v. 8, n. 3, p. 271-295. 2008.

COE, Neil M.; YEUNG, Henry Wai-chung. Global production networks: mapping recent conceptual developments. *Journal of economic geography*, v. 19, n. 4, p. 775-801. 2019.

CONTADOR, J. Celso. Concepção do CAC-Redes. Modelo de campos e armas da competição. 2008.

CONTADOR J. C.; CONTADOR J. L, & SATYRO W. C. CAC-Redes: a new and qualiquantitative model to increase the competitiveness of companies operating in business networks. *Benchmarking: An International Journal*, 30 (10), 4313-4341. DOI <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2022-0204>. 2023.

CORONEL, Daniel Arruda et al. Analysis of the competitiveness of Brazilian poultry-meat exporting states (1999-2022). *Revista InterAção*, v. 15, n. 2, p. e87554-e87554. 2024.

DEAZA, José Armando et al. International market selection models: a literature review. *Tendencias*, v. 21, n. 2, p. 191-217. 2020.

DHINGRA, Swati; FREEMAN, Rebecca; HUANG, Hanwei. The impact of non-tariff barriers on trade and welfare. *Economica*, v. 90, n. 357, p. 140-177. 2023.

DOMINGUEZ, Noémie. Why do western SMEs internationalize through springboarding? Evidence from French manufacturing SMEs. *Transnational Corporations Journal*, v. 27, n. 1. 2020.

DUNNING, John H. Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, p. 7-15. 1993.

DUNNING, John H. The theory of international production. *The International Trade Journal*, v. 3, n. 1, p. 21-66. 1988.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660–679. 1998.

ENDERWICK, Peter; BUCKLEY, Peter J. The role of springboarding in economic catch-up: A theoretical perspective. *Journal of International Management*, v. 27, n. 3, p. 100832. 2021.

ESCOLÁ, Manuel Chabier; SERRANO, Raul; FERRER, Juan Ramón. Networks as a moderating factor of the effect of institutional distance on export performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, v. 32, n. 1, p. 122-141. 2021.

FAN, Zhaobin; ANWAR, Sajid; ZHOU, Ying. The asymmetric effects of deep preferential trade agreements on bilateral GVC participation levels. *Emerging Markets Finance and Trade*, v. 59, n. 8, p. 2694-2709. 2023.

FJELLSTRÖM, Daniella et al. Springboard internationalisation in times of geopolitical tensions. *International Business Review*, v. 32, n. 6, p. 102144. 2023.

FONTAGNE, Lionel et al. A general equilibrium assessment of the economic impact of deep trade agreements. 2021.

FORSGREN, Mats; PAHLBERG, Cecilia. Managing international networks. In: IMP Conference Paper, Department of Business Studies, Uppsala University. 1991.

FRANCIONI, Barbara; MARTÍN, Oscar Martín. International market, network, and opportunity selection: A systematic review of empirical research, integrative framework, and comprehensive research agenda. *Journal of International Management*, p. 101174. 2024.

GAO, Ruosu et al. Extending Uppsala model with springboard perspective in emerging multinational's sequential internationalisation—evidence from a construction company's expansion in Africa. *Journal of Risk and Financial Management*, v. 15, n. 1, p. 16. 2022.

GHEMAWAT, P. Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, v. 79, p. 137-147. 2001.

GHEMAWAT, P. The forgotten strategy. *Harvard Business Review*, v.81, n.11, p. 76–84. 2003.

GU, Rongrong et al. Impact of the EU carbon border adjustment mechanism on economic growth and resources supply in the BASIC countries. *Resources Policy*, v. 85, p. 104034. 2023.

IHEANACHOR, Nkemdilim; OZEGBE, Azuka Elvis. The role of networks in the internationalization process of firms from emerging economies: The Nigerian perspective. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, v. 10, n. 1, p. 9-31. 2021.

IKERD, John. The Economic Pamphleteer: Economies of scale in food production. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, v. 12, n. 2, p. 155–158-155–158. 2023.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internalization process of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 411-32. 1975.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, v. 17, n. 1, p. 34-48. 1987.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, v. 40, p. 1411-1431. 2009.

JOHNSON, Gerry et al. Strategy as Practice- Research Directions and Resources. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. 1-244. 10.1017/CBO9780511618925. 2007.

KALDOR, Nicholas. Causes of the slow rate of economic growth of the United Kingdom. 1966.

KOGAN, Lawrence A. Exporting Europe's protectionism. *The National Interest*, n. 77, p. 91-99. 2004.

KOSTOVA, Tatiana et al. The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis, and recommendations. *Journal of International Business Studies*, v. 51, p. 467-497. 2020.

KOZMA, Miklós; SASS, Magdolna. Hungarian international new ventures–Market selection and the role of networks in early internationalisation. *Society and Economy*, v. 41, n. 1, p. 27-45. 2019.

KRUGMAN, Paul, Increasing Returns and Economic Geography. *The Journal of Political Economy*, v. 99, n. 3, p. 483-499. 1991.

LEWIS, Meredith Kolsky. Plurilateralism and Free Trade Agreements. *The Journal of World Investment & Trade*, v. 1, n. aop, p. 82-115. 2025.

LI, Liping et al. An integrated model for international market and entry mode selections for Chinese contractors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 31, n. 6, p. 2457-2477. 2023.

LIAO, Hsing-Kuo et al. Examining the Impact of Internationalization and Competitive Advantages on Enterprise Performance in Taiwan's Computer Numerical Control Machine Industry. *Sustainability*, v. 15, n. 21, p. 15652. 2023.

LIST, Friedrich. National system of political economy. JB Lippincott & Company. 1856.

LONG, Nguyen Tien et al. The role of cultural and institutional distances in international trade. *Emerging Science Journal*, v. 7, n. 2, p. 507-519. 2023.

LÓPEZ-CADAVID, Diego Alejandro et al. Systematic selection of international markets using a hybrid multi-criteria approach: A study in the paper and paperboard industry. *Cogent Business & Management*, v. 10, n. 3, p. 2277555. 2023.

MARCONI, Nelson; DE BORJA REIS, Cristina Fróes; DE ARAUJO, Eliane Cristina. Manufacturing and economic development: The actuality of Kaldor's first and second laws. *Structural Change and Economic Dynamics*, v. 37, p. 75-89. 2016.

MARSHALL, Alfred. Principles of Economics, 8th edn (1920). London, Mcmillan. 1890.

MARTÍNEZ-ZARZOSO, Inmaculada; NOWAK-LEHMANN, Felicitas D. Economic and geographical distance: Explaining Mercosur sectoral exports to the EU. *Open Economies Review*, v. 15, p. 291-314. 2004.

MATAVELI, Mara et al. An analysis of export barriers for firms in Brazil. *European Research on Management and Business Economics (ERMBE)*, v. 28, n. 3, p. 1-11. 2022.

MATTOO, Aaditya; ROCHA, Nadia; RUTA, Michele. The evolution of deep trade agreements. Washington, DC: World Bank. 2020.

MAYER, Beatrice Maria Zanellato Fonseca; MARTINI, Pâmela; ROECKER, Rejane. Quero exportar, mas para onde? Uma proposta de método para seleção de mercados internacionais. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, v. 10, n. 3, p. e1945-e1945. 2021.

MIGUEZ, Thiago. Análise e impacto do BNDES FINAME a partir das empresas credenciadas, dos produtos financiados e da cadeia de fornecedores. *Nova Economia*, v. 30, p. 833-869. 2021.

MOHAMAD, Mazen et al. Cybersecurity pathways towards CE-certified autonomous forestry machines. In: 2024 54th Annual IEEE/IFIP International Conference on Dependable Systems and Networks Workshops (DSN-W). IEEE, p. 98-105. 2024.

MORCEIRO, PAULO CÉSAR; GUILHOTO, JOAQUIM JOSÉ. Desindustrialização setorial e estagnação de longo prazo do setor manufatureiro brasileiro. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 43, p. 418-441. 2023.

MUSTAFIN, Askar Nailevich et al. Impact of Import Substitution Policy on Economic Growth. *Economies*, v. 10, n. 12, p. 324. 2022.

MUSTEEN, Martina; DATTA, Deepak K.; BUTTS, Marcus M. Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 38, n. 4, p. 749-774. 2014.

NERI-LAINÉ, Matteo; OREFICE, Gianluca; RUTA, Michele. Deep trade agreements and heterogeneous firms exports. *CESifo Working Paper*. 2023.

NTARA, C., "The international business landscape: a look at paradigms, research gaps and new realities", *International Trade, Politics and Development*, Vol. 6 No. 3, pp. 143-158. <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2022-0006>. 2022.

NUZZO, Silvia. 'No safe haven': Why the GATT 'regional exception' does not apply to technical barriers to trade. *Global Policy*, v. 15, n. 3, p. 528-538. 2024.

OEHLER-ŞINCAI, Iulia Monica. BRICS+ and the New International Economic Order. In: International Conference on Economic Scientific Research-Theoretical, Empirical and Practical Approaches. Cham: Springer Nature Switzerland. p. 99-117. , 2023

OKUDA, Tatsushi; TSURUGA, Tomohiro. Geoeconomic Fragmentation and International Diversification Benefits. IMF Working Paper WP/24/48, 2024.

OZTURK, Ayse; JOINER, Eric; CAVUSGIL, S. Tamer. Delineating foreign market potential: A tool for international market selection. Thunderbird International Business Review, v. 57, n. 2, p. 119-141. 2015.

PAPADOPOULOS, Nicolas; DENIS, Jean-Emile. Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. International marketing review, v. 5, n. 3, p. 38-51. 1988.

PEREIRA, Carolina dos Santos. Aplicação de aços inoxidáveis nas indústrias farmacêutica e médica. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia Química)-Escola de Química, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2021.

PORTER, Michael E. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. Financial analysts journal, v. 36, n. 4, p. 30-41. 1980.

PORTER, Michael E. New global strategies for competitive advantage. Planning review, v. 18, n. 3, p. 4-14. 1990.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. Journal of management, v. 33, n. 3, p. 479-516. 2007.

RAHUL, M.; SRIVASTAVA, Deepika. Assessing the Association Between Trade and Regional Trade Agreements. Journal of Economic Integration, v. 39, n. 3, p. 590-62. 2024.

RATAJCZAK-MROZEK, Milena; DYMITROWSKI, Adam; MAŁYS, Łukasz. Forms of internationalisation and company performance (research results). Zeszyty Naukowe, n. 219. 2012.

RENDALL, Matthew. Realism, reckless states, and natural selection. International Relations, v. 38, n. 4, p. 635-656, 2024.

RUA, Orlando; FRANÇA, Alexandra; FERNÁNDEZ ORTIZ, Rubén. Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, v. 22, n. 2, p. 257-279. 2018.

SÁNCHEZ, Pilar Cos; FERRÁ, Blanca Escardíbul; GORGUES, Antonio Colom. Geographic diversification in export destinations of agri-food companies and cooperatives. Influence of external factors on their selection. 2021.

SANCHEZ-SABATE, Ruben; SABATÉ, Joan. Consumer attitudes towards environmental concerns of meat consumption: A systematic review. *International journal of environmental research and public health*, v. 16, n. 7, p. 1220. 2019.

SATYRO, W.C., SACOMANO, J.B., CONTADOR, J.C., ALMEIDA, C.M.V.B., and GIANNETTI, B.F., "Process of strategy formulation for sustainable environmental development: basic model", *Journal of Cleaner Production*, Vol.166, pp.1295-1304. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.128>. 2017.

STAIGER, Robert W. Non-tariff measures and the WTO. WTO Staff Working Paper. 2012.

TEIXEIRA, Carlos Honorato; DE CARVALHO, Daniel Estima; FELDMANN, Paulo Roberto. The international expansion of JBS and a discussion of porter's diamond. *Future Studies Research Journal*, v. 2, n. 1, p. 175-194. 2010.

TERÁN-YÉPEZ, Eduardo et al. Foreign market selection process as tool for international expansion: Case study for ecuadorian chia seeds exports to the european union. *Anais da Academia Brasileira de Ciências*, v. 92, p. e20190513. 2020.

TOIVONEN, Ritva et al. Future export markets of industrial wood construction—A qualitative backcasting study. *Forest Policy and economics*, v. 128, p. 102480. 2021.

TOPOLANSKY, Federico; TRIAY, Magdalena Gonzalez. Is Porter's diamond applicable to developing countries? A case study of the broiler industry in Uruguay. *International Journal of Business and Social Science*, v. 2, n. 6, p. 17-28. 2011.

TSUKANOVA, Tatyana. Home country institutions and export behaviour of SMEs from transition economies: the case of Russia. *European Journal of International Management*, v. 13, n. 6, p. 811-842. 2019.

VALLONE, T., ELIA, S., GREVE, P. , Longoni, L. and Marinelli, D. Top management team influence on firms' internationalization complexity. Emerald, pp. 203-230. ISBN 9781838672560 doi: <https://doi.org/10.1108/S1745886220190000014012>. 2019.

VANEGAS-LÓPEZ, Juan Gabriel et al. International market selection: an application of hybrid multi-criteria decision-making technique in the textile sector. Review of International Business and Strategy, v. 31, n. 1, p. 127-150. 2021.

VERÍSSIMO, Michele Polline; SAIANI, Carlos César Santejo. Evidências da importância da indústria e dos serviços para o crescimento econômico dos municípios brasileiros. Economia e Sociedade, v. 28, n. 3, p. 905-935. 2019.

VISSAK, Tiia; FRANCIONI, Barbara; FREEMAN, Susan. Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic. International Business Review, v. 29, n. 1, p. 101592. 2020.

VOUTSA, Maria Eleni; BOROVAS, George. The operation of the Bretton Woods institutions in the modern globalized environment: problems and challenges. Procedia Economics and Finance, v. 33, p. 168-180. 2015.

WHITTON, Clare et al. Are we approaching peak meat consumption? Analysis of meat consumption from 2000 to 2019 in 35 countries and its relationship to gross domestic product. Animals, v. 11, n. 12, p. 3466. 2021.

YAN, Hongmin; HU, Xiaowen; LIU, Yulong. The international market selection of Chinese SMEs: How institutional influence overrides psychic distance. International Business Review, v. 29, n. 4, p. 101703. 2020.

ANEXO A – INVENTARIO DE CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE MERCADOS, CAVUSGIL 1985

Demographic & Physical Environment

Population size, growth, density
Urban and rural distribution
Climate and weather variations
Shipping distance
Product-significant demographics
Physical distribution and communication network
Natural resources

Political Environment

System of government
Political stability and continuity
Ideological orientation
Government involvement in business
Government involvement in communications
Attitudes toward foreign business (trade restrictions, tariffs, nontariff barriers, bilateral trade agreements)
National economic and developmental priorities

Economic Environment

Overall level of development
Economic growth: GNP, industrial sector
Role of foreign trade in the economy
Currency: inflation rate, availability, controls, stability of exchange rate
Balance of payments
Per capita income and distribution
Disposable income and expenditure patterns

Social/Cultural Environment

Existence of Middle class
Literacy rate, educational level
Similarities and differences in relation to home market
Language and other cultural considerations

Market Access

Limitations on trade: tariff levels, quotas
Documentation and import regulations
Local standards, practices, and other nontariff barriers
Patents and trademarks
Preferential treaties

Legal considerations: investment, taxation, repatriation, employment, code of laws

Product Potential

Customer needs and desires
 Local production, imports, consumption
 Exposure to and acceptance of product
 Availability of linking products
 Industry-specific key indicators of demand
 Attitudes toward products of foreign origin
 Competitive offerings

Local Distribution and Production

Availability of intermediaries
 Regional and local transportation facilities
 Availability of Manpower
 Conditions for local manufacture

Sales Volume Forecasting

Size and concentration of customer segments
 Projected consumption statistics
 Competitive pressures
 Expectations of local distributors/ agents

Landed Cost

Costing method for exports
 Domestic distribution costs
 International freight and insurance
 Cost of product modification

Cost of Internal Distribution

Tariffs and duties
 Value added tax
 Local packaging and assembly
 Margins/commission allowed for the trade
 Local distribution and inventory costs
 Promotional expenditures

Other Determinants of Profitability

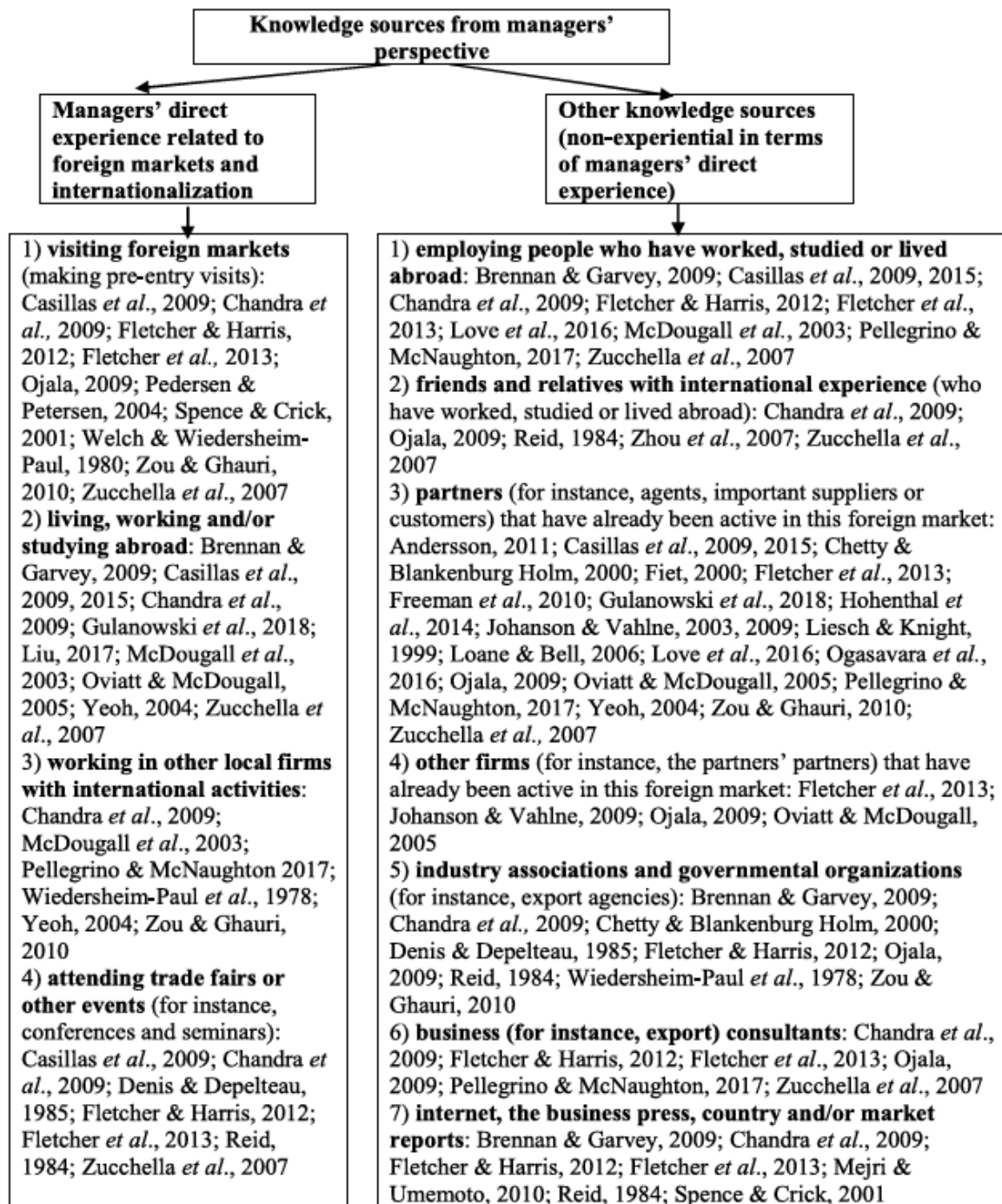
Going price levels
 Competitive strengths and weaknesses
 Credit practices
 Current and projected exchange rates

ANEXO B – INVENTARIO DE CRITERIOS PARA SELECAO DE MERCADOS, CAVUSGIL, KIYAK, YENYURT, 2004

Variables and sources of data used in analyses

Variable	Description	Units	Year	Source
POPULATION	Total population	in thousands	2000	World Bank World Development Indicators 2002
URBANPOP	Urban population	in thousands	1999	World Bank World Development Indicators 2001
URBANZTN	Urbanization	% population	1999	World Bank World Development Indicators 2001
ELECPROD	Electricity prod	million kwh	1998	World Bank World Development Indicators 2001
NEWSCIRC	Newspaper Circulation	per thousand people	1996	World Bank World Development Indicators 2001
TVSETS	Television sets	per thousand people	1999	World Bank World Development Indicators 97
RDIOSETS	Radio sets	per thousand people	1997	World Bank World Development Indicators 2001
INTERNET	Internet hosts	per million people	1997	World Bank World Development Indicators 2001
PHONEDEN	Telephone Mainlines	per thousand people	1999	World Bank World Development Indicators 2001
TLCOMINV	Telecommunications investment	\$ per person	1999	ITU World Telecommunication Report 2001
LIFEXPCT	Life expectancy	years	2000	World Bank World Development Indicators 2002
LITERACY	Literacy in adults		1999	World Bank World Development Indicators 2001
COLLGEDU	Number of 3rd level students	% of gross	1996	World Bank World Development Indicators 2001
PUBEXPED	Public expenditure on education	% of GNP	1996	World Bank World Development Indicators 2001
HERITAGE	Index of economic freedom		2002	The Heritage Foundation (www.heritage.org)
FRDMHOUS	Survey of political freedom		2002	Freedom House (www.freedomhouse.org)
ENRGYCON	Energy consumption	kg oil equivalent per capita	1998	World Bank World Development Indicators 2001
RAILWAYS	Length of railways	km per million people	2001	CIA World Factbook 2001
PAVDROAD	Length of paved roads	km per million people	1998	World Bank World Development Indicators 2001
AIRPORTS	No. of airports with paved runways	per million people	2000	CIA World Factbook 2001
SRVCGDP	Services value added	% of GDP	1999	World Bank World Development Indicators 2001
INVSTGDP	Gross Domestic Investment	% of GDP	1997	World Bank World Development Indicators 2001
UNEMPLOY	Unemployment		2000	CIA World Factbook 2001
GDPGCC	GDP (PPP) per capita	\$ per person	1999	World Bank World Development Indicators 2001
GDPGRWTH	GDP real growth rate		1995–1999	World Bank World Development Indicators 2001
CNTRYRSK	Country risk survey		2001	Euromoney—Sep. 2001
ENRGCONGR	Average annual growth rate of commercial energy use		1994–1998	World Bank World Development Indicators 2001
OPENNESS	Openness of country for trade (trade as % of GDP)		1999	World Bank World Development Indicators 2001
USIMPPC	U.S. imports per capita	\$ per person	2000	STAT USA

ANEXO C – FONTES DE CONHECIMENTO OBTIDOS POR REDES



ANEXO D – DETALHAMENTO DOS INDICADORES DE DISTÂNCIA INSTITUCIONAL DE BERRY ET AL. (2010)

Dimensão	Variáveis Componentes
1. Distância Econômica	
Renda	PIB per capita, em dólares de 2010
Inflação	Deflator do PIB (% do PIB)
Exportações	Exportações de bens e serviços (% do PIB)
Importações	Importações de bens e serviços (% do PIB)
2. Distância Financeira	
Crédito ao setor privado	Crédito doméstico ao setor privado (% do PIB)
Capitalização de mercado	Capitalização de mercado de empresas listadas (% do PIB)
Empresas listadas	Número de empresas listadas (por milhão de habitantes)
3. Distância Política	
Incerteza política	Estabilidade política medida pela presença de atores institucionais com poder de veto
Tamanho do Estado	Despesa final do governo geral (% do PIB)
Afiliação à OMC	Participação na OMC (ou GATT antes de 1993)
Acordos bilaterais	Número de acordos comerciais bilaterais
IED/PIB	Investimento estrangeiro direto, entradas líquidas (% do PIB)
4. Distância Administrativa	
Laços coloniais	Se a diáde compartilha histórico colonial
Religião comum	% da população que compartilha a mesma religião na diáde
Sistema legal	Se a diáde compartilha o mesmo sistema legal
5. Distância Cultural	
Distância de poder	Perguntas do WVS sobre obediência e respeito à autoridade
Aversão à incerteza	Perguntas do WVS sobre confiança interpessoal
Individualismo	Perguntas do WVS sobre independência e papel do governo
Masculinidade	Perguntas do WVS sobre importância da família e do trabalho

6. Distância Demográfica

Expectativa de vida	Expectativa de vida ao nascer (anos)
Taxa de natalidade	Taxa de natalidade bruta (por 1.000 pessoas)
População até 14 anos	População de 0 a 14 anos (% do total)
População acima de 65 anos	População com 65 anos ou mais (% do total)

7. Distância do Conhecimento

Patentes	Número de patentes por milhão de habitantes
Artigos científicos	Número de artigos científicos por milhão de habitantes

8. Distância da Conectividade Global

Gastos com turismo internacional	Gastos com turismo internacional (% do PIB)
Receitas com turismo internacional	Receitas com turismo internacional (% do PIB)
Uso da internet	Usuários de internet por 1.000 pessoas

9. Distância Geográfica

Distância em linha reta	Distância em linha reta entre os centros geográficos dos dois países
-------------------------	--

ANEXO E – CRITÉRIOS DE IMS DE LOPEZ-CADAVID et al. 2023

Costs	Costs in customs and border (COCB)	World Bank (2019)
	Internal transport (INTR)	Transportica (2021)
	International transportation cost (INTC)	Freightos (2021)
	Official exchange rate (OFER)	OECD (2021)
	Market reference price per KG (USD) (MRPK)	UN Comtrade Database (2021)*
Cultural Environment	Corruption perceptions index (COPI)	Transparency International (2021)
	Cultural distance (CUDI)**	Hofstede Insights (2021)
	Ease of doing business (EADB)	World Bank (2020)
	Globalization Index (GLBI)	KOF Swiss Economic Institute (2019)
Economics	Cost of living index (COLI)	Numbeo (2022)
	PIB per capita (PIBP)	World Bank (2020a)
	Risk country time to resolve insolvency (RCRI)	World Bank (2019a)
	Unemployment rate (UNRA)	World Bank (2020b)
Logistics	Frequency (FREC)	Procolombia (2020)
	Geographic location (GELO)	World Risk Report (2021)
	Geographical distance (GEDI)	Sea-Distances (2022)
	Logistics performance index (LOPI)	World Bank (2018)
	Transit time (TRTI)	Sea-Distances (2022)
Trade Barriers	Index of economic freedom (INOF)	The Heritage Foundation (2022)
	International competitiveness (INCO)	World Economic Forum (2019)
	Non tariffs barriers (NTBS)	World Bank (2020c)
	Protectionism in general (PRIG)	Global Trade Alert (2021)
	Tariffs barriers (TABS)	WTO (2021)

APENDICE A – TABELA BASE INSTALADA, DISTANCIAS INSTITUCIONAIS, VOLUMES DE EXPORTAÇÃO, 2025

Country	Cultural Distance 2018	Administrative Distance fixed	Political Distance 2021	Geographic Distance	Base Instalada 2023	Exportações 2012–2022 (USD)
Argentina*	5.2	42.3	8.3	2825.4	16.1	11,323,426
Australia	18.5	53.5	1.0	15830.4	13.9	612,693
Canada	12.1	50.2	2.9	8560.1	16	2,111,219
Chile	6.3	48.3	3.6	2778.0	6.2	3,666,993
China	19.8	76.1	42.9	16594.1	196.8	60,833
Colombia	6.7	43.4	0.4	2446.1	21.4	8,060,697
Egypt	8.1	53.3		10034.7	21.3	16,048
France	9.6	39.9		8423.2	16.3	4,345
Germany	13.4	71.1	39.9	9144.7	6.2	2,306,328
Honduras		41.5	5.7	4452.3	2.1	276,671
India*	15.2	107.7	12.2	14777.4	55.6	550
Iran	5.6	48.0	19.3	12301.2	38.9	
Italy	9.5	41.3	13.4	9030.6	12.2	2,452,864
Malaysia	13.3	40.8	15.8	18424.4	17.4	
Mexico	9.7	44.2	10.1	6301.9	41.6	4,836,452
Morocco	4.2	42.6	7.7	7079.3	13.4	106,917
Netherlands	13.3	53.9	24.2	9025.8	12.7	2,712,703
New Zealand	20.4	47.3	0.1	12462.6	2.5	218,170
Nicaragua		53.3	6.7	4189.6	1.3	355,261
Nigeria	7.3	42.8	5.3	7323.9	5	16,151
Panama		41.3		3485.5	2.6	1,091,780
Peru	4.8	45.1	2.5	2302.0	16	1,797,982
Philippines	17.3	44.2	8.9	19571.7	23.7	208,564
Poland*	16.4	59.1	9.6	9891.5	25	
Republic of Korea	16.3	155.3		17022.9	22.3	7,851
Russia*	9.3	57.9	17.1	14097.7	52.9	206,886
Saudi Arabia		54.8	8.7	11489.3	13.5	275,395
South Africa**	7.28	61.4	1.3	8417.5	20.5	831,455

Thailand	13.7	82.3	3.5	17267.6	27	742,412
Turkey	12.0	100.7		10718.1	19.4	784,498
U.S.*	11.8	48.9	3.5	6900.0	198.1	6,592,239
United Kingdom	17.5	53.6	17.2	8683.9	24.3	7,388
Viet Nam	12.4	68.8	15.3	17874.2	13.1	2,280,679

Fonte: Elaborado pelo Autor, dados The Wharton School & OEC Observatory of Economic Complexity, países marcados dados de distância cultural de 2017* e 2012**.