

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

Estudos de Mercado: análises macroeconómicas e estratégicas

Catarina Rodrigues de Sousa

M

2025



FACULDADE DE ECONOMIA



Estudos de Mercado: análises macroeconómicas e estratégicas
Catarina Rodrigues de Sousa

Relatório de Estágio
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Professora Ana Teresa Cunha de Pinho Tavares Lehmann

Resumo

O presente relatório de estágio tem como objetivo a apresentação de diferentes modelos/*frameworks* para a realização de estudos de mercado orientados à internacionalização, tomando como base as práticas utilizadas pela empresa de acolhimento Market Access. Inicialmente, será apresentada uma descrição da entidade de acolhimento e das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular. Em seguida, será conduzida uma revisão da literatura, abordando a importância do conhecimento e estudo de mercado para a internacionalização e a relevância da realização de uma análise das vertentes macroeconómica e estratégica no contexto de expansão internacional empresarial. Por fim, será realizada uma reflexão crítica, comparando as atividades práticas desenvolvidas no estágio com a literatura estudada. Este relatório pretende contribuir para a melhoria de estratégias empresariais, disponibilizando *frameworks* que poderão permitir a facilitação de decisões estratégicas no processo de internacionalização, explicando, igualmente, a importância dos diferentes elementos que os constituem.

Palavras-chave: Estudo de Mercado, Internacionalização, *Framework*, Análise Macroeconómica, Análise Estratégica

Abstract

This internship report aims to present different models/frameworks for carrying out internationalization-oriented market research, based on the practices used by the host company Market Access. Initially, a description of the host company and the activities carried out during the internship will be presented. This will be followed by a review of the literature, addressing the importance of market knowledge and market research for internationalization and the relevance of carrying out an analysis of the macroeconomic and strategic aspects in the context of international business expansion. Finally, a critical reflection will be made, comparing the practical activities carried out during the internship with the literature studied. This report aims to contribute to the improvement of business strategies by providing frameworks that can facilitate strategic decisions in the internationalization process, while also explaining the importance of the different elements that make them up.

Keywords: Market Research, Internationalization, Framework, Macroeconomic Analysis, Strategic Analysis

Índice

Índice de tabelas.....	IV
Lista de acrónimos	V
1. Introdução	1
2. Descrição da entidade proponente e das atividades desenvolvidas	3
2.1. Descrição da entidade proponente.....	3
2.2. Descrição das atividades desenvolvidas.....	6
2.3. Modelos de estudo dos mercados internacionais utilizados	7
3. Enquadramento na literatura	12
3.1. A importância do conhecimento e estudo de mercado para a internacionalização ...	12
3.2. Vertente macroeconómica	14
3.2.1. Visão geral do mercado, dimensão do mercado e perspetivas de crescimento	14
3.3. Vertente estratégica.....	18
3.3.1. Relevância da análise PESTEL para a internacionalização de empresas	18
3.3.2. Relevância da análise do setor para a internacionalização de empresas	22
3.3.3. Relevância da identificação dos potenciais clientes para a internacionalização de empresas	23
3.3.4. Relevância da análise de concorrência para a internacionalização de empresas	23
3.3.5. A relevância da análise SWOT e TOWS para a internacionalização de empresas	26
3.3.6. A importância da segmentação e posicionamento de mercado para a internacionalização de empresas	28
4. Reflexão crítica das atividades desenvolvidas no âmbito da literatura	30
5. Conclusão	35
6. Referências bibliográficas	36

Índice de tabelas

Tabela 1: Modelo de estudo de mercado internacional I.....	8
Tabela 2: Modelo de estudo de mercado internacional II.....	9
Tabela 3: Modelo de estudo de mercado internacional III.....	10
Tabela 4: Fatores da análise macroeconómica.....	16

Lista de acrónimos

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

BRICS – *Brazil, Russia, India, China, South Africa*

EP – Entidade Proponente

G7 – Grupo dos Sete (Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Reino Unido)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OKR – *Objectives and Key Results*

PESTEL – *Political, Economic, Sociocultural, Technological, Legal, Environmental*

PIB – Produto Interno Bruto

SO – *Strengths-Opportunities*

ST – *Strengths-Threats*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TOWS – *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*

WO – *Weaknesses-Opportunities*

WT – *Weaknesses-Threats*

1. Introdução

A globalização é um fenómeno que se tem intensificado nas últimas décadas devido ao avanço das tecnologias de comunicação, à redução de barreiras comerciais e à maior integração económica entre países (Verde & Verde, 2017). Este processo consiste na disseminação de bens, serviços, cultura, conhecimento, conectando mercados e sociedades (Held et al., 1999). Por sua vez, o investimento direto estrangeiro (IDE), entendido como investimento transfronteiriço realizado por uma entidade residente numa economia com o objetivo de estabelecer um interesse duradouro e exercer influência significativa na gestão de uma empresa residente noutra economia, assume um papel central no processo de globalização (OECD, 2009). Trata-se de um dos principais mecanismos de internacionalização da produção e de outras atividades da cadeia de valor, contribuindo de forma significativa para o dinamismo económico e para o desenvolvimento dos países recetores (Dunning & Lundan, 2008; OECD, 2022).

A procura de informações sobre os mercados mundiais aumentou devido à rápida expansão do comércio mundial, bem como do IDE. A informação sobre as circunstâncias e a procura do mercado é necessária para as empresas que se aventuram em território desconhecido sendo a informação também necessária para os gestores que procuram crescer e diversificar as suas empresas, de modo a criar planos de sucesso (Craig & Douglas, 2005).

A necessidade de efetuar pesquisas antes de tomar decisões e desenvolver estratégias é justificada pela diversidade e complexidade do ambiente global e pela frequente falta de familiaridade dos gestores com mercados estrangeiros. Desta forma, adquirir conhecimento sobre o mercado estrangeiro é imperativo, no sentido de evitar perdas de oportunidades de negócio, bem como potenciais erros dispendiosos (Craig & Douglas, 2005).

O estágio curricular desenvolvido na empresa Market Access, uma consultora especializada em processos de internacionalização, teve como principal enfoque a elaboração de estudos de mercado internacionais, os quais integraram uma análise de natureza macroeconómica e outra de carácter estratégico. Reconhecendo a importância destes estudos para o apoio à decisão em contextos de expansão internacional, o presente relatório tem como propósito explorar as componentes que os estruturam, bem como refletir sobre a sua pertinência no contexto de internacionalização empresarial.

Este relatório encontra-se organizado em cinco secções principais. Após esta introdução, segue-se a apresentação da entidade de acolhimento e a descrição detalhada das atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, nomeadamente dos modelos de estudo dos mercados internacionais utilizados. A terceira secção consiste numa revisão da literatura, através da qual se fundamenta teoricamente o trabalho realizado, abordando a relevância do conhecimento e dos estudos de mercado e das análises macroeconómicas e estratégicas no contexto da internacionalização das empresas. Segue-se uma reflexão crítica que relaciona as atividades executadas com os contributos da literatura, culminando com as principais conclusões do relatório.

2. Descrição da entidade proponente e das atividades desenvolvidas

No capítulo seguinte, será apresentada uma descrição detalhada da entidade proponente (EP), bem como das atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Adicionalmente, serão expostos os diferentes *frameworks* de estudo de mercado internacional utilizados pela empresa.

2.1. Descrição da entidade proponente

Fundada em 2005, a Market Access é uma consultora focada na internacionalização que trabalha para auxiliar as empresas multinacionais a terem sucesso, sendo assim o seu objetivo apoiar os seus parceiros e clientes no crescimento e abordagem aos mercados externos.

Com um vasto leque de clientes de vários países e um saber que resulta de vários anos de experiência na execução de projetos de internacionalização, a empresa define ser a sua missão ajudar as empresas e outras organizações a abordar os mercados internacionais, construindo com os seus clientes um caminho para o sucesso na economia global, bem como ser uma equipa experiente e multicultural que encara a globalização como um desafio a longo prazo para impulsionar a prosperidade empresarial. A visão apresentada pela Market Access é a de estabelecer o padrão para serviços de consultoria e assessoria de negócios internacionais, tanto a nível nacional como internacional, elevando o perfil internacional de organizações de várias nações, promovendo relações económicas entre elas (Market Access, 2024a).

Com mais de 600 clientes de vários países, a Market Access tem uma alargada experiência, tendo implementado mais de 1500 projetos de internacionalização, em mais de 60 regiões, contando com mais de 70 colaboradores dinâmicos e altamente qualificados (Market Access, 2024b).

A empresa tem apoiado centenas de empresas e organizações portuguesas e estrangeiras no seu processo de internacionalização, num vasto leque de sectores, incluindo moda, alimentação, materiais para construção, tecnologia da informação e comunicação, sector doméstico e serviços, entre muitos outros (Market Access, 2024a).

A Market Access tem trabalhado para auxiliar as empresas a adquirir e internalizar competências em negócios internacionais, para além de ajudar ativamente várias empresas a realizar negócios no estrangeiro (Market Access, 2024a).

A maioria dos clientes da Market Access situa-se nos distritos do Porto, Braga, Aveiro, Leiria e Lisboa, tendo a empresa um escritório no Porto no centro empresarial da Lionesa. Para além de expandir eficazmente a sua esfera de influência pelo interior do país, Algarve e ilhas, a empresa tem dado prioridade à construção de uma carteira de clientes internacionais (Market Access, 2024a).

Os serviços disponibilizados pela Market Access são:

Estudos de Mercado e Análises Estratégicas

A fim de apoiar a tomada de decisões e definir estratégias de internacionalização, a Market Access utiliza tanto fontes de informação primárias como secundárias na realização de estudos de mercado qualitativos e quantitativos e de análises estratégicas. Complementarmente à análise de dados estatísticos e à pesquisa documental, a empresa tem ainda a possibilidade de obter informação de fontes locais graças à sua vasta rede de consultores em diferentes mercados (Market Access, 2024c).

Neste âmbito, os serviços proporcionados são: estudos relativos à seleção de mercados; estudos de mercado sectoriais e macroeconómicos; diagnóstico e auditoria de internacionalização; análises de concorrentes; realização de testes dos produtos em mercados internacionais; estudos de propensões de consumo; identificação e caracterização da distribuição de mercado e dos canais de venda; planos de marketing internacional; planos de inovação e estratégia; identificação de modos de entrada nos mercados; plano de entrada estratégica no mercado; estudos sobre a atratividade e a viabilidade do mercado (Market Access, 2024c).

Prospecção e Captação de Clientes

A Market Access tem uma estratégia de internacionalização abrangente que aborda todas as etapas do crescimento do negócio até que os objetivos sejam atingidos nos mercados estrangeiros. O processo de expansão comercial dos clientes em mercados prioritários é acelerado através da implementação de várias abordagens (Market Access, 2024c).

Estas abordagens incluem: prospecção e angariação de clientes em mercados internacionais; identificação de organizações para a realização de parcerias; projetos de internacionalização; desenvolvimento comercial de mercado; representação comercial no mercado; ajuda na participação em feiras internacionais; preparação e planeamento de reuniões B2B virtuais ou

deslocações com fim comercial aos mercados; auxílio no processo de negociação e apoio em procedimentos relacionados com exportação (Market Access, 2024c).

Missões Empresariais e Virtuais aos Mercados

Para muitas organizações, a abordagem de um novo mercado é um objetivo a médio e longo prazo. A Market Access apoia o processo de prospeção e crescimento num novo mercado através da promoção de missões de âmbito empresarial centradas na marcação de reuniões B2B e na prospeção de potenciais clientes. As missões podem ser efetuadas através de reuniões virtuais ou de deslocações ao mercado (Market Access, 2024c).

A empresa presta auxílio em: organização e planeamento de missões virtuais ou comerciais a mercados-chave; estabelecimento de contactos entre compradores e produtores e marcação de reuniões B2B; auxílio na participação em feiras internacionais; preparação das empresas que são parte integrante nas missões para a realização do discurso de venda no decorrer das missões virtuais (Market Access, 2024c).

Formação e Consultoria em Internacionalização

O processo de internacionalização é complexo e afeta variados aspetos das empresas, incluindo as compras, a qualidade, a inovação, a logística, o financiamento e a conceção de produtos/serviços. Assim, a Market Access proporciona ações de formação e consultoria estratégica em internacionalização, fruto da formação académica dos seus consultores e da informação que foi adquirida com o crescimento da empresa a nível global (Market Access, 2024c).

A Market Access disponibiliza: reuniões de orientação em matéria de internacionalização; workshops sobre mercados internacionais, as suas características, possibilidades e barreiras; preparação para a criação de uma proposta de venda para reuniões B2B; formação em internacionalização: formas de entrada em novos mercados, termos de comércio e logística, ferramentas de apoio ao comércio internacional na cobertura de riscos (Market Access, 2024c).

Relativamente à estrutura da organização, a Market Access é composta por quatro unidades de negócio: uma dedicada ao setor público (*Business Unit* Público), uma ao setor privado (*Business Unit* Privado), uma ao desenvolvimento de estudos de mercado (*Knowledge*) e outra à inovação (*Innovation*). Embora tenha integrado a unidade responsável pelos estudos de

mercado, tive também a oportunidade de interagir e colaborar com as restantes áreas da empresa ao longo do meu período de estágio.

2.2. Descrição das atividades desenvolvidas

No âmbito do Mestrado em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, foi realizado um estágio curricular na empresa Market Access. As 544 horas que perfizeram o estágio foram repartidas pelo período de 4 meses, tendo sido iniciado no dia 30 de setembro de 2024 e concluído no dia 31 de janeiro de 2025.

Os objetivos do estágio, previamente delineados pela entidade de acolhimento e integralmente cumpridos ao longo do período formativo, centraram-se em diversas atividades de apoio à internacionalização. Entre estes, destacam-se a realização de pesquisas gerais e macroeconómicas sobre mercados internacionais e o desenvolvimento de análises setoriais nos mercados-alvo considerados. Adicionalmente, foi efetuada a recolha, tratamento e interpretação de dados quantitativos e qualitativos com vista a apoiar a tomada de decisão estratégica, através do estabelecimento de relações entre diferentes fontes de informação. O estágio incluiu ainda a participação em análises de *benchmarking* internacional, a criação de bases de dados para prospeção, qualificação e angariação de potenciais clientes em mercados externos, bem como a identificação e angariação de *decision makers* relevantes nos mercados de interesse.

No decorrer do estágio curricular, foram desenvolvidas diversas atividades, destacando-se os estudos de mercado internacionais pelo seu carácter estratégico e pelo contributo significativo para o aprofundamento das competências analíticas e de investigação.

Para além das atividades centrais relacionadas com os estudos de mercado, foram igualmente desempenhadas diversas tarefas complementares com impacto direto no apoio à internacionalização de empresas. Entre estas, destaca-se a pesquisa de contactos de empresas privadas francesas no setor têxtil, com o objetivo de desenvolver uma base de dados direcionada à prospeção comercial. Adicionalmente, foi realizada a identificação de feiras internacionais relevantes em diversos mercados, nomeadamente Canadá, Estados Unidos da América, Alemanha, França e Espanha; e setores diversificados, como software de rastreabilidade, software de reutilização, embalagens de plástico e sistemas de recetores de cápsulas de café.

Foi ainda efetuada a elaboração de perfis de potenciais clientes nos setores da educação e da construção, com especial enfoque nas regiões da Arábia Saudita e do Iraque. Foram preparados dois *workshops* temáticos. O primeiro, com a linha temática “Análise de dados para a tomada de decisão em mercados externos e a importância do processo de seleção de mercados internacionais”, abordou a relevância da análise de dados na definição estratégica, os objetivos e processos inerentes à seleção de mercados, a comparação entre abordagens sistematizadas e não sistematizadas, bem como o papel desta seleção na definição do posicionamento estratégico. Foram igualmente exploradas ferramentas práticas para recolha e análise de dados. O segundo *workshop* centrou-se na intersecção entre o setor agroalimentar e a transformação digital, abordando três eixos principais: o impacto da digitalização nos modelos de negócio, a importância das plataformas digitais nos canais B2B e B2C do setor, e o contributo das ferramentas digitais para os processos de internacionalização.

Complementarmente, foram elaborados perfis de concorrentes para uma empresa de soluções tecnológicas na área das tecnologias e serviços de informação, bem como desenvolvidos dois planos de marketing internacional para uma empresa da indústria têxtil com ambições de entrada nos mercados alemão e francês, mercados para os quais também foram previamente realizados estudos de mercado específicos.

2.3. Modelos de estudo dos mercados internacionais utilizados

No âmbito da realização dos estudos de mercado internacionais, foram analisados diferentes mercados e setores de atividade, tendo-se adotado distintos modelos de estruturação consoante as necessidades e preferências específicas de cada cliente. Estes modelos variaram em complexidade, abrangendo desde versões mais simplificadas até estruturas mais completas e aprofundadas, sempre com o objetivo de fornecer informação relevante para a tomada de decisão estratégica no processo de internacionalização.

O primeiro modelo, de carácter mais simplificado, foi aplicado a uma empresa do setor têxtil com intenção de se internacionalizar para os mercados alemão e francês. Neste caso, foram desenvolvidos dois estudos de mercado distintos, um para cada país de destino, conforme solicitado pela empresa. A estrutura deste modelo encontra-se representada na Tabela 1.

Tabela 1: Modelo de estudo de mercado internacional I

Análise Macroeconómica	1. Dimensão e Perspetivas de Crescimento de Mercado
Análise Estratégica	2. Tendências de Mercado
	3. Aspetos Legais e Regulatórios
	4. Análise da Concorrência
	5. Potenciais Clientes
	6. Oportunidades no Mercado

O segundo modelo, mais abrangente e detalhado, foi concebido para uma empresa do setor da canalização com interesse em expandir a sua presença para os mercados da Bélgica, Países Baixos e Luxemburgo. Neste caso, optou-se pela elaboração de um único estudo de mercado, englobando os três países, tendo em consideração as suas semelhanças estruturais e proximidade geográfica. A organização e os elementos constituintes deste segundo modelo são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Modelo de estudo de mercado internacional II

Análise Macroeconómica	1. Análise do Mercado	1.1. Visão Geral do Mercado	1.1.1. Dimensão do mercado e perspectivas de crescimento	1.1.1.1. População
				1.1.1.2. Esperança média de vida
				1.1.1.3. PIB
				1.1.1.4. PIB per capita
				1.1.1.5. Crescimento económico
				1.1.1.6. Taxa de desemprego
				1.1.1.7. Taxa de inflação
				1.1.1.8. Índice de facilidade de fazer negócios
Análise Estratégica	2. Análise PESTEL para o Setor	2.1. Aspetos políticos e governamentais para estimular o mercado		
		2.2. Aspetos económicos		
		2.3. Tendências tecnológicas		
		2.4. Principais certificações ambientais		
		2.5. Aspetos legais e regulatórios		
	3. Análise do setor	3.1. Dados de importação		
		3.2. Principais importadores		
		3.3. Organização da cadeia de distribuição		
	4. Potenciais clientes	4.1. Identificação dos potenciais clientes		
	5. Análise da Concorrência	5.1. Identificação dos principais concorrentes		
		5.2. Mapas de posicionamento		
	6. Identificação das principais tendências e oportunidades			

O terceiro modelo de estudo de mercado foi aplicado no âmbito de um projeto com objetivos orientados para a promoção do desenvolvimento, produção e comercialização de soluções de embalagem mais inclusivas, digitais e sustentáveis. Este projeto envolveu um

conjunto diversificado de empresas pertencentes aos setores das embalagens plásticas e dos softwares de reutilização e rastreamento. Cada empresa estava orientada para a entrada num mercado distinto, nomeadamente Canadá, Estados Unidos da América, Alemanha, França e Espanha. O modelo de estudo de mercado adotado neste contexto encontra-se estruturado na Tabela 3.

Tabela 3: Modelo de estudo de mercado internacional III

Análise Macroeconómica	1. Análise do Mercado	1.1. Visão Geral do Mercado	1.1.1. Dimensão do mercado e perspectivas de crescimento	1.1.1.1. População
				1.1.1.2. Esperança média de vida
				1.1.1.3. PIB
				1.1.1.4. PIB per capita
				1.1.1.5. Crescimento económico
				1.1.1.6. Taxa de desemprego
				1.1.1.7. Taxa de inflação
				1.1.1.8. Índice de facilidade de fazer negócios
Análise Estratégica	2. Análise PESTEL para o Setor	2.1. Aspetos políticos e governamentais para estimular o mercado		
		2.2. Aspetos económicos		
		2.3. Tendências tecnológicas		
		2.4. Principais certificações ambientais		
		2.5. Aspetos legais e regulatórios		
	3. Análise do setor	3.1. Dados de importação		
		3.2. Principais importadores		
		3.3. Organização da cadeia de distribuição		

4. Potenciais clientes	4.1. Identificação dos potenciais clientes
5. Análise da Concorrência	5.1. Identificação dos principais concorrentes
	5.2. Mapas de posicionamento
6. Identificação das principais tendências e oportunidades	
7. Recomendações estratégicas	7.1. Análise SWOT
	7.2. Análise TOWS (SWOT cruzada)
	7.3. Segmentação e posicionamento
8. Plano de Ação	8.1. Principais ações a implementar
	8.2. Definição de OKR (objetivos e principais resultados)

A análise dos diferentes modelos aplicados ao longo do estágio permite concluir que existem múltiplas abordagens possíveis para a elaboração de estudos de mercado internacionais, ajustadas ao setor de atividade, ao número de mercados visados e às especificidades de cada cliente. No entanto, independentemente do grau de complexidade ou da estrutura adotada, verifica-se de forma transversal a presença de duas dimensões fundamentais: a vertente macroeconómica, que incide sobre a análise da dimensão e do crescimento do mercado, e a vertente estratégica, centrada na compreensão do setor, dos principais concorrentes e do perfil dos potenciais clientes. Assim, conclui-se que estas duas componentes são imprescindíveis para fundamentar decisões informadas no processo de internacionalização.

3. Enquadramento na literatura

Segue-se, nesta secção, um enquadramento teórico que aborda a relevância do conhecimento e do estudo de mercado no contexto da internacionalização das empresas, bem como a importância de uma análise macroeconómica e estratégica no processo de expansão internacional. Para tal, são apresentados, de forma articulada, os principais elementos macroeconómicos associados ao conhecimento do mercado, incluindo a análise da sua dimensão, perspectivas de crescimento, indicadores populacionais e económicos, tais como o PIB, o PIB per capita, a taxa de crescimento económico, taxa de desemprego, taxa de inflação e o índice de facilidade de fazer negócios. Adicionalmente, é explorada a relevância da análise estratégica para a internacionalização, a qual integra a aplicação de ferramentas como a análise PESTEL, a análise setorial, a identificação dos potenciais clientes, a análise da concorrência, bem como a análise SWOT e TOWS, culminando na definição da segmentação e do posicionamento da empresa no mercado.

Esta abordagem integrada permite contextualizar a importância dos estudos de mercado, da análise macroeconómica e do diagnóstico estratégico enquanto instrumentos fundamentais de apoio à internacionalização empresarial.

3.1. A importância do conhecimento e estudo de mercado para a internacionalização

A crescente complexidade e competitividade dos mercados mundiais exige que as empresas adquiram um conhecimento profundo e especializado dos mercados estrangeiros como condição prévia crucial para uma internacionalização bem-sucedida.

As empresas necessitam de possuir conhecimentos sobre mercado externo de forma a serem bem-sucedidas na sua expansão internacional (Zahra, 1999). A preparação de uma empresa para a participação em mercados internacionais pode ser avaliada em função do seu nível de conhecimento sobre o mercado(s) externo(s) pretendido(s) (Liesch & Knight, 1999). O conhecimento prévio do mercado para onde a empresa se vai internacionalizar melhora a sua capacidade de absorção de novas informações, facilitando também a aquisição da mesma pelos seus gestores que, ao possuir este conhecimento, se tornarão mais seguros relativamente à sua capacidade de gerir os riscos inerentes à internacionalização. Por conseguinte, as empresas têm mais facilidade em posicionar corretamente os seus produtos

nos mercados externos quando têm um melhor conhecimento desses mercados (Liesch et al., 2011). Este conhecimento não se limita apenas a dados estatísticos ou económicos, inclui também uma compreensão profunda dos hábitos de consumo, das regulamentações locais, das dinâmicas competitivas e das expectativas socioculturais dos consumidores-alvo (Cavusgil et al., 2017). Assim, o conhecimento de mercado torna-se um ativo estratégico que potencia a vantagem competitiva da empresa num contexto internacional (Zahra, 1999).

De acordo com Yeniyurt et al. (2005), o desenvolvimento de competências de conhecimento do mercado, nomeadamente conhecimento sobre clientes, concorrentes e fornecedores, permite às empresas antecipar barreiras à entrada, adaptar eficazmente a sua proposta de valor às exigências locais e estabelecer relações comerciais mais sólidas e sustentáveis. Esta capacidade traduz-se num ativo estratégico essencial, na medida em que reforça a vantagem competitiva da organização a nível global. O quadro concetual proposto pelos autores, baseado na teoria dos recursos (*Resource-Based View*) de Barney (1991) e Wernerfelt (1984), mostra que estas competências não só influenciam diretamente o desempenho estratégico e financeiro das empresas, como também promovem a sua capacidade de resposta às mudanças ambientais, políticas e culturais nos mercados internacionais, constatando que o conhecimento do mercado não é apenas um recurso de informação, mas um vetor dinâmico de criação de valor em contextos globais cada vez mais complexos e competitivos.

Assim, um estudo de mercado externo eficaz e atempado é um instrumento crucial para o desenvolvimento de estratégias numa economia global, sendo também importante para a sucesso da internacionalização da empresa (Craig & Douglas, 2005). Para responder a uma vasta gama de desafios, tais como posicionar corretamente novos produtos, evitar erros de formulação de produtos, compreender com precisão os desafios culturais, identificar mensagens de promoção adequadas, ter conhecimento das diferenças geográficas e examinar questões linguísticas e de tradução, a literatura sugere que os estudos de mercado internacionais são cada vez mais necessários (Craig & Douglas, 2005).

Através de abordagens qualitativas e quantitativas, os estudos de mercado internacionais fornecem às empresas dados cruciais para decisões informadas, desde o desenvolvimento de produto até à definição de estratégias de entrada e expansão (Lubis & Muniapan, 2024). Num ambiente empresarial cada vez mais volátil e interligado, a capacidade de recolher, interpretar e aplicar este conhecimento representa um fator-chave de sucesso competitivo (Craig & Douglas, 2005).

Em suma, um conhecimento profundo dos mercados estrangeiros é um recurso estratégico crucial para o sucesso das empresas durante o processo de internacionalização. Neste sentido, os estudos de mercado são essenciais para fazer escolhas informadas e criar vantagens competitivas sustentáveis num ambiente global cada vez mais dinâmico e complexo.

3.2. Vertente macroeconómica

Diversos fatores de natureza macroeconómica são frequentemente considerados na análise e no desenvolvimento de estudos de mercado internacionais, dada a sua influência direta na atratividade e no potencial dos mercados. Neste capítulo, será analisada a dimensão do mercado e as respetivas perspetivas de crescimento, elementos fundamentais no processo de seleção de mercados no contexto da internacionalização empresarial e de atração de IDE. Estas características são moldadas e complementadas por variáveis estruturais, tais como a dimensão populacional, a esperança média de vida, o PIB, o PIB per capita, a taxa de crescimento económico, a taxa de desemprego, a taxa de inflação e o índice de facilidade de fazer negócios.

3.2.1. Visão geral do mercado, dimensão do mercado e perspetivas de crescimento

O investimento direto estrangeiro (IDE), já descrito como investimento transfronteiriço realizado por uma entidade residente numa economia com o objetivo de estabelecer um interesse duradouro e exercer influência significativa na gestão de uma empresa residente noutra economia, tem sido amplamente reconhecido como um fator impulsionador do crescimento económico (OECD, 2009; Wang, 2009). Desde a década de 1960, têm sido desenvolvidas múltiplas teorias com o objetivo de explicar as características determinantes de IDE refletindo a complexidade e a evolução deste fenómeno no contexto económico global.

Entre essas abordagens, destaca-se o Paradigma Eclético de Dunning (2000), que identifica três tipos de vantagens como determinantes do IDE, vantagens de propriedade, de localização e de internalização. As vantagens de propriedade referem-se aos ativos de uma empresa, como a tecnologia, as patentes e as competências de gestão, que podem gerar lucros futuros em mercados externos. As vantagens de localização estão associadas a fatores como custos reduzidos, benefícios fiscais, dimensão do mercado e estabilidade. A internalização das operações pode reduzir as imperfeições do mercado e os custos de transação

nomeadamente os associados à proteção de ativos intangíveis, como o conhecimento tecnológico, permitindo que as empresas escolham localizações com base em condições favoráveis, maximizando o controlo sobre as operações internacionais.

Paralelamente, a Nova Teoria do Comércio (*New Trade Theory*) representa uma evolução em relação aos métodos tradicionais de compreensão do comércio internacional e do investimento direto estrangeiro, considerando como determinantes fatores como a dimensão e o crescimento do mercado, as despesas de transporte, os obstáculos à entrada e a dotação de recursos de produção (Markusen & Venables, 1998; Deraniyagala & Fine, 2001; Faeth, 2009; Assunção et al., 2011). Esta teoria enfatiza as trocas comerciais e os fluxos de investimento que ocorrem entre nações semelhantes, particularmente as desenvolvidas, em contraste com as teorias clássicas que explicam o IDE com base nas disparidades entre países, como os custos da mão de obra ou a disponibilidade de recursos (Markusen & Venables, 1998). A teoria defende que as principais motivações para as empresas se internacionalizarem são as economias de escala, a diferenciação dos produtos e as preferências dos consumidores por uma gama diversificada de opções (Ranjan & Raychaudhuri, 2016). Consequentemente, o IDE não procura apenas vantagens comparativas, mas também eficiência operacional, proximidade dos consumidores e acesso a mercados de grande dimensão ou em crescimento (Sanjeev et al., 2021).

Assim, a Nova Teoria do Comércio e a vantagem de propriedade do Paradigma Eclético de Dunning reconhecem que a dimensão do mercado e o seu potencial de crescimento são características determinantes para a atração de IDE constituindo, por isso, fatores estratégicos para empresas com intenções de internacionalização e elementos centrais nos estudos de mercado internacionais (apresentados no ponto 2.3.).

Neste sentido, diversos estudos empíricos têm demonstrado que a dimensão do mercado e o nível de desenvolvimento económico representam determinantes relevantes na captação de IDE. A ideia de que mercados de maior escala e com perspectivas de crescimento mais robustas atraem investimento orientado para a procura é sustentada por uma correlação positiva consistente entre o Produto Interno Bruto (PIB), frequentemente utilizado como indicador da dimensão do mercado, e os fluxos de IDE (Dunning, 2003; Zhang, 2001). Tais mercados oferecem não só economias de escala e maiores expectativas de retorno, como também reduzem o risco associado à volatilidade da procura, reforçando assim o seu potencial de atração para investidores internacionais.

Tabela 4: Fatores da análise macroeconómica

Fatores	Literatura relevante
Dimensão do mercado	Mohamed & Sidiropoulos (2010); Ho et al. (2013); Petrović-Randelović et al. (2017)
Potencial de mercado e expectativas de crescimento	Mohamed & Sidiropoulos (2010)
Dimensão da população	Petrović-Randelović et al. (2017)
Esperança média de vida	Ecevit (2013); Baldanzi et al. (2019); Shafi & Fatima (2019); Bhattacharjee (2023)
PIB	Ho et al. (2013);
PIB per capita	Petrović-Randelović et al. (2017)
Crescimento económico	Petrović-Randelović et al. (2017)
Taxa de desemprego	Macovei et al. (2024)
Taxa de inflação	Utama & Sulistika (2015).
Índice de facilidade de fazer negócios	Piwonski (2010); Corcoran & Gillanders (2015)

Mohamed e Sidiropoulos (2010) demonstram que, no contexto dos países do Médio Oriente e do Norte de África, tanto a dimensão do mercado como o seu potencial e expectativa de crescimento exercem efeitos favoráveis e estatisticamente significativos sobre os fluxos de IDE, salientando que os investidores tendem a preferir mercados com elevado potencial de consumo e estabilidade macroeconómica. De forma semelhante, Petrović-Randelović et al. (2017) apresentam evidências de que a dimensão do mercado (avaliada através do PIB per capita), a taxa de crescimento económico e a dimensão da população, constituem os principais fatores de atratividade para fluxos de IDE nos países dos Balcãs Ocidentais. Ho et al. (2013) reforçam esta perspetiva ao analisarem os países BRICS (Brasil, Rússia, Índia,

China e África do Sul) e a Malásia, concluindo que existe uma correlação positiva e significativa entre o PIB e os fluxos de IDE, com especial destaque para os casos da China, Rússia e Malásia. Segundo os autores, as economias de maior dimensão oferecem oportunidades acrescidas de penetração em mercados em desenvolvimento, o que constitui um atrativo relevante para empresas multinacionais que procuram expandir a sua base de clientes.

Complementarmente, outros indicadores macroeconómicos, como a taxa de desemprego e a inflação, desempenham um papel central na avaliação da atratividade dos mercados no processo de internacionalização. Níveis elevados de desemprego podem sinalizar fragilidades estruturais na economia ou baixo poder de compra da população, o que limita o potencial de consumo e pode afetar negativamente o desempenho de empresas que se internacionalizam para esse mercado (Macovei et al., 2024). Por outro lado, uma taxa de desemprego moderada ou em queda tende a indicar um ambiente económico favorável, com maior dinamismo no consumo e no investimento, fatores cruciais para a sustentabilidade de operações internacionais (Macovei et al., 2024). De igual forma, a inflação representa um fator crítico na tomada de decisão, uma vez que níveis excessivos comprometem o poder de compra, geram instabilidade nos preços e aumentam os custos operacionais, enquanto uma inflação controlada está geralmente associada a estabilidade económica e previsibilidade, elementos essenciais para o planeamento estratégico em mercados externos (Utama & Sulistika, 2015).

Adicionalmente, diversos estudos demonstram que a esperança média pode ser considerada como um fator complementar na avaliação do potencial económico e da atratividade dos países. Ecevit (2013) verificou que o aumento da longevidade contribui para o crescimento do PIB real per capita nos países da OCDE, enquanto Baldanzi et al. (2019) destacam o papel da longevidade no estímulo ao investimento em I&D (investigação e desenvolvimento) e ao progresso tecnológico, fatores essenciais para o crescimento económico sustentável. Shafi e Fatima (2019) reforçam esta evidência ao observarem uma relação estrutural entre o aumento da esperança de vida e o crescimento do rendimento per capita nos países do G7. Paralelamente, Bhattacharjee (2023) demonstrou que, nos países de rendimento médio (caracterizados por possuir um rendimento nacional bruto per capita entre 1 026 e 12 475 dólares), o aumento da longevidade está igualmente associado a um acréscimo significativo nos fluxos de investimento direto estrangeiro, revelando o impacto da saúde não só no crescimento interno, mas também na atratividade internacional desses países.

Por fim, o índice de facilidade de fazer negócios emerge como um elemento institucional relevante na captação de IDE. O estudo de Piwonski (2010) demonstrou a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o índice de facilidade de fazer negócios e os fluxos de investimento direto estrangeiro. A autora concluiu que uma melhoria de apenas uma posição no ranking pode resultar num acréscimo médio de 44 milhões de dólares nos fluxos de IDE. Estes resultados vão ao encontro das conclusões de Corcoran e Gillanders (2015), que evidenciam que a facilidade de fazer negócios constitui um fator determinante na atração de capital estrangeiro. Em ambos os casos, são salientados a redução da burocracia, a simplificação de procedimentos administrativos e a eliminação de barreiras ao comércio, como instrumentos eficazes para o reforço da competitividade e da atratividade de um país junto de investidores internacionais.

Em suma, a realização de uma análise macroeconómica abrangente constitui uma etapa fundamental no processo de internacionalização, permitindo às empresas avaliar o enquadramento económico, social e institucional dos mercados-alvo e reduzir a incerteza associada à entrada em novos contextos geográficos. A compreensão aprofundada de indicadores como a dimensão do mercado, o crescimento económico, o PIB e PIB per capita, o desemprego, a inflação, a esperança média de vida e a facilidade de fazer negócios possibilita às empresas identificar oportunidades, antecipar riscos e alinhar as suas estratégias com as especificidades dos mercados externos.

3.3. Vertente estratégica

Neste capítulo será apresentada uma análise dos principais elementos de carácter estratégico que integram os estudos de mercado, fundamentais para sustentar o processo de internacionalização das empresas. Os aspetos abordados serão a análise PESTEL; a análise do setor; a identificação dos potenciais clientes; a análise da concorrência; a análise SWOT e TOWS; bem como a segmentação e o posicionamento da empresa no mercado. Estes instrumentos contribuem, de forma integrada, para uma avaliação rigorosa dos mercados-alvo, apoiando a tomada de decisão estratégica no contexto da internacionalização.

3.3.1. Relevância da análise PESTEL para a internacionalização de empresas

A literatura evidencia que fatores externos exercem um impacto relevante no desenvolvimento e nos resultados económicos das empresas (Kotha, 1995). Atualmente, num contexto globalizado e tecnologicamente dinâmico, as organizações enfrentam maiores

exigências na definição e implementação de estratégias eficazes. Para responder a esse desafio, é fundamental uma análise sistemática do ambiente externo, de modo a antecipar riscos e identificar oportunidades. A análise PESTEL (*Political, Economic, Sociocultural, Technological, Legal, Environmental*) surge como um instrumento estratégico que permite avaliar o contexto envolvente através de seis dimensões - política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal - oferecendo uma visão integrada sobre os fatores que podem influenciar a atuação empresarial (Menet, 2016). Considerando a relevância da análise PESTEL para a internacionalização, esta verifica-se como parte integrante de dois dos *frameworks* de estudo de mercado internacional apresentados no ponto 2.3. do relatório.

Apresenta-se, de seguida, o desenvolvimento de cada fator que compõe o modelo PESTEL, considerando a sua importância para a internacionalização.

Políticos

As perspetivas políticas e institucionais têm vindo a demonstrar a forma como os incentivos governamentais, a qualidade da governação e o nível de corrupção afetam diretamente o ambiente de negócios, assumindo-se como fatores estratégicos fundamentais a considerar por empresas com intenções de internacionalização. Instituições eficazes, transparentes e estáveis criam um ambiente de confiança e previsibilidade, que favorece a tomada de decisão no processo de entrada em novos mercados (Sabir et al., 2019). Diversos estudos têm demonstrado o papel central dos governos na criação de condições favoráveis à internacionalização, através de instrumentos como incentivos fiscais, políticas de infraestrutura e estabilidade regulatória. Grubert e Mutti (1991) evidenciaram empiricamente que taxas tributárias mais reduzidas estão associadas a ambientes económicos mais atrativos para empresas estrangeiras. Complementarmente, Loree e Guisinger (1995) concluíram que, embora as políticas de incentivo sejam importantes, a estabilidade política e a qualidade das infraestruturas são igualmente determinantes para as decisões estratégicas das empresas em contexto internacional.

A qualidade institucional, avaliada através de indicadores como o controlo da corrupção, a estabilidade política, o Estado de direito e a eficácia governativa, influencia positivamente o ambiente de negócios, reduzindo os custos de transação e as incertezas associadas à entrada em novos mercados (Sabir et al., 2019). Instituições robustas e eficientes contribuem para um ambiente operacional previsível e seguro, favorecendo o sucesso de estratégias de internacionalização (Cuervo-Cazurra et al., 2022). Cicatiello et al. (2021) referem que, a confiança na administração da justiça, na proteção dos direitos de propriedade e na aplicação

rigorosa da lei constitui um fator decisivo para que as empresas estrangeiras se sintam seguras em comprometer recursos financeiros e estabelecer relações comerciais sustentáveis nos mercados internacionais.

Assim, as questões políticas e institucionais revelam-se como elementos incontornáveis para a minimização do risco e o sucesso das estratégias de internacionalização das empresas.

Económicos

A compreensão dos fatores económicos que afetam um setor específico num determinado país é crucial para a tomada de decisão estratégica de uma empresa em processo de internacionalização. Elementos como o custo dos materiais, a volatilidade cambial, a carga fiscal e a pressão competitiva influenciam diretamente a viabilidade e a sustentabilidade da entrada num novo mercado (Zucchella & Servais, 2012). Fan et al. (2022) concluíram que setores sujeitos a flutuações no preço das matérias-primas ou à escassez de recursos podem representar riscos elevados para empresas com pretensões de internacionalização. Adicionalmente, a taxa de insucesso de empresas locais pode indicar barreiras estruturais ou institucionais relevantes, sinalizando possíveis dificuldades operacionais (Carroll & Huo, 1986). Uma análise cuidadosa destas variáveis permite mitigar riscos e alinhar a estratégia de entrada com as realidades do mercado-alvo.

Socioculturais

A dimensão sociocultural constitui um elemento do ambiente externo que deve ser cuidadosamente considerado na formulação de estratégias empresariais. A negligência de aspetos como costumes, tradições, preferências e padrões de comportamento dos consumidores pode implicar consequências significativas para o desempenho organizacional em mercados diversificados (Lim et al., 2016). Neste sentido, Lim et al. (2016) sublinham que variáveis como os hábitos de compra e de consumo, a língua, os sistemas de crenças e valores, a educação e as normas culturais exercem uma influência direta sobre o desempenho empresarial em contextos internacionais. A capacidade de adaptação a estas variáveis revela-se, assim, crucial para assegurar uma comunicação eficaz, uma proposta de valor ajustada às expectativas do mercado-alvo e, consequentemente, uma inserção bem-sucedida no novo contexto sociocultural.

Tecnológicos

Os fatores tecnológicos de um setor num país-alvo desempenham um papel determinante na formulação da estratégia de internacionalização de uma empresa. A disponibilidade de infraestruturas tecnológicas, o grau de digitalização da economia, o investimento em investigação e desenvolvimento (I&D) e a adoção de tecnologias emergentes podem influenciar diretamente a competitividade e a adaptação da empresa ao novo mercado (Narula & Zanfei, 2006; Nikolic et al., 2019). Setores com elevada intensidade tecnológica exigem que as empresas estrangeiras possuam capacidades de inovação compatíveis com o contexto local, sob risco de obsolescência ou desvantagem competitiva (Porter, 1990). Assim, uma avaliação rigorosa das condições tecnológicas do país é essencial para assegurar o alinhamento entre as capacidades da empresa e as exigências do ambiente externo.

Ambientais

Os fatores ambientais são também cruciais para determinar a viabilidade da internacionalização de uma empresa para um país. Os recursos naturais, o clima e a geografia constituem determinantes estruturais no desenvolvimento industrial de uma região, uma vez que condicionam o acesso a matérias-primas, a viabilidade de processos produtivos específicos e os custos logísticos associados à localização (Stephan & Stride, 2015). Paralelamente, as crescentes preocupações ecológicas, associadas à intensificação das alterações climáticas e à degradação ambiental, têm conduzido à imposição de normativas mais exigentes por parte de entidades reguladoras nacionais e supranacionais. Como resultado, os custos de conformidade ambiental aumentaram significativamente, obrigando as empresas a incorporar práticas de sustentabilidade, como a gestão eficiente de recursos, o controlo de emissões e a responsabilidade socioambiental corporativa (Stephan & Stride, 2015).

Legais

As regulamentações legais constituem elementos estruturantes na formulação e implementação de estratégias empresariais, ao delimitar o quadro normativo dentro do qual as organizações podem operar. Leis que regem padrões de qualidade dos produtos, requisitos de rotulagem, especificações de embalagem, normas de segurança, práticas promocionais e regras de concorrência justa não apenas impõem restrições operacionais, mas também podem abrir espaço para inovação e diferenciação competitiva (Lim et al., 2016).

O cumprimento rigoroso dessas regulamentações pode reforçar a confiança dos consumidores e facilitar o acesso a mercados externos, particularmente em contextos onde

a certificação e a conformidade são pré-requisitos para a entrada comercial (Agwu & Onwuegbuzie, 2018). Inversamente, a complexidade ou a rigidez excessiva do ambiente legal pode representar uma barreira à entrada, especialmente para pequenas e médias empresas que não dispõem dos recursos necessários para adaptar-se a múltiplos regimes jurídicos. Por conseguinte, a capacidade de uma empresa para interpretar, antecipar e responder eficazmente às exigências legais constitui uma competência estratégica crítica no processo de internacionalização (Agwu & Onwuegbuzie, 2018).

3.3.2. Relevância da análise do setor para a internacionalização de empresas

A análise do setor de atuação constitui um elemento central na formulação da estratégia de internacionalização, pois permite à empresa compreender não apenas o potencial económico do mercado-alvo, mas também as suas especificidades operacionais e estruturais. Um primeiro ponto crítico consiste na avaliação de dados de importação, os quais oferecem indicadores quantitativos sobre o volume e o valor de produtos ou serviços transacionados internacionalmente no setor em questão (Robertson & Wood, 2001). Segundo Robertson e Wood (2001), estes dados revelam o grau de abertura do mercado, a intensidade da procura externa e a estabilidade das trocas comerciais, sendo essenciais para avaliar a atratividade e o potencial de penetração num país específico.

A identificação dos principais importadores como distribuidores, retalhistas, grandes grupos económicos ou plataformas de comércio eletrónico, permite mapear os atores mais relevantes na cadeia de valor e avaliar o grau de concentração do mercado. Este conhecimento é vital para definir possíveis estratégias de entrada, como alianças, parcerias logísticas ou exportação direta (Harland, 1997; Kwak et al., 2018).

Por sua vez, a organização da cadeia de distribuição revela as especificidades operacionais do setor no país-alvo, incluindo as etapas logísticas, a presença de intermediários e os canais de venda mais utilizados (tradicionais ou digitais). Compreender esta estrutura é essencial para garantir que o produto chegue de forma eficiente e competitiva ao consumidor final, minimizando custos e evitando disfunções no processo de internacionalização (Mattsson, 2003; Kwak et al., 2018).

Assim, ao integrar estas três dimensões numa análise setorial, a empresa consegue não só antecipar desafios logísticos e comerciais, mas também identificar vantagens estratégicas que sustentem uma entrada internacional bem-sucedida.

3.3.3. Relevância da identificação dos potenciais clientes para a internacionalização de empresas

A identificação dos potenciais clientes no mercado de destino constitui um pilar estratégico na internacionalização empresarial, uma vez que permite alinhar a oferta da empresa às necessidades, preferências e comportamentos de compra dos consumidores locais. A compreensão aprofundada do perfil do cliente, nomeadamente de fatores sociodemográficos, culturais e económicos possibilita a adaptação do produto, da comunicação e dos canais de distribuição de forma a maximizar a aceitação e a competitividade da marca no novo contexto (Albaum & Tse, 2001; Westjohn & Magnusson, 2017). Westjohn e Magnusson (2017) afirmam que este conhecimento é particularmente relevante em ambientes multiculturais, onde diferenças nos valores, hábitos de consumo e critérios de decisão exigem estratégias de marketing diferenciadas. Além disso, a análise prévia dos segmentos de mercado e do poder de compra local contribui para a seleção mais eficaz de nichos-alvo, otimizando o retorno sobre o investimento e reduzindo o risco associado à entrada internacional (Lubis & Muniapan, 2024). Assim, o estudo rigoroso dos potenciais clientes é determinante para o sucesso de qualquer processo de internacionalização, servindo como base para decisões operacionais e estratégicas mais informadas.

3.3.4. Relevância da análise de concorrência para a internacionalização de empresas

A análise da concorrência assume um papel central no processo de internacionalização, uma vez que permite às empresas compreender a estrutura competitiva do mercado-alvo e posicionar-se estrategicamente perante os agentes já estabelecidos. Esta análise deve começar pela identificação dos concorrentes diretos e indiretos, avaliando não apenas quem são, mas também como operam, quais os seus modelos de negócio, níveis de desempenho e estratégias de diferenciação (Porter, 1980; Gur & Greckhamer, 2019). O conhecimento destas variáveis fornece informações críticas para que a empresa adapte a sua proposta de valor de forma a evitar a simples replicação de modelos existentes, promovendo, assim, uma entrada mais inovadora e eficaz (Porter, 1980).

Gur e Greckhamer (2019) constataam que a identificação de concorrentes pode ser estruturada em quatro perspetivas distintas, as quais permitem compreender as diversas formas através das quais as empresas reconhecem e interpretam a sua concorrência.

A perspetiva orientada para a indústria sustenta que todas as organizações inseridas na mesma indústria devem ser consideradas concorrentes, independentemente das suas especificidades individuais (Thomas & Pollock, 1999). Esta abordagem enfatiza a necessidade de delimitar os contornos da indústria, tendo em conta variáveis como os produtos comercializados ou os mercados geográficos (Porter, 1983; Bogner & Barr, 2000). Assim, empresas que atuam num mesmo setor e contexto geográfico tendem, naturalmente, a competir diretamente. Esta perspetiva assenta, maioritariamente, na utilização de dados quantitativos e objetivos, tais como estatísticas de mercado ou análises de regressão e de clusters (Numan & Willekens, 2012). No âmbito desta abordagem, efetua-se ainda a distinção entre concorrentes diretos, que oferecem produtos ou serviços semelhantes para satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores, e concorrentes indiretos, que, apesar de comercializarem produtos distintos, respondem a necessidades equivalentes (Bergen & Peteraf, 2002; Chen, 1996). Este enquadramento oferece, assim, uma visão estruturada e objetiva da concorrência com base em critérios claramente definidos.

A perspetiva orientada para grupos estratégicos introduz uma maior nuance ao reconhecer que a competição não ocorre de forma uniforme entre todas as empresas de uma indústria. Esta abordagem parte do pressuposto de que, dentro de uma mesma indústria, nem todas as empresas competem diretamente entre si, sendo possível identificar subconjuntos de empresas com características semelhantes que concorrem de forma mais próxima entre si (Barney & Hoskisson, 1990; Smith et al., 1997). Esta abordagem permite compreender que a rivalidade competitiva pode ser particularmente intensa no interior dos chamados grupos estratégicos (Mas-Ruiz et al., 2014). Além disso, a pertença a determinados grupos pode potenciar o estabelecimento de relações colaborativas, como parcerias ou alianças estratégicas (Garcia-Pont & Nohria, 2002).

A perspetiva orientada para os gestores destaca o papel central das perceções e dos processos cognitivos dos gestores na identificação de concorrentes, contrastando com as abordagens mais objetivas baseadas em dados de mercado (Reger & Huff, 1993). Inserida no domínio da gestão estratégica, esta perspetiva recorre frequentemente a métodos qualitativos, como entrevistas, para explorar de que forma os gestores constroem, interpretam e atualizam os seus mapas cognitivos do ambiente competitivo (Calori et al., 1992; Reger & Huff, 1993). Reconhece-se, no entanto, que limitações cognitivas podem comprometer a capacidade dos gestores para detetar ameaças competitivas, em particular provenientes de concorrentes indiretos (Bergen & Peteraf, 2002; Peteraf & Bergen, 2003).

Por fim, a perspectiva orientada para os clientes coloca o foco na forma como os consumidores percebem as empresas e os produtos concorrentes no mercado, sendo estes os verdadeiros determinantes da estrutura competitiva. Nesta abordagem, os concorrentes mais relevantes não são necessariamente aqueles que pertencem formalmente à mesma indústria, mas sim aqueles que os consumidores reconhecem como substitutos para satisfazer as suas necessidades (Chernev et al., 2011). Elementos como o preço, a inovação, ou as alterações nas preferências dos consumidores exercem uma influência direta sobre estas percepções, sendo fenómenos como o *brand switching*, ou seja, a mudança de marca, exemplos concretos de como os consumidores reconfiguram continuamente o universo competitivo (Gur & Greckhamer, 2019).

De forma complementar a estas abordagens, o Modelo das Cinco Forças de Porter (1980) constitui uma ferramenta amplamente reconhecida para analisar a estrutura competitiva de um setor, permitindo identificar as principais fontes de pressão que influenciam a rentabilidade e o posicionamento estratégico das organizações. Este modelo contempla cinco fatores determinantes.

A ameaça de entrada potencial de novos concorrentes está associada à facilidade com que empresas externas podem entrar no mercado e intensificar a concorrência, sendo influenciada por variáveis como o tempo e o custo necessários para entrar no setor, as economias de escala existentes, a insuficiente diferenciação de produtos e as barreiras de entrada estabelecidas (Porter, 1980). A rivalidade entre os concorrentes existentes manifesta-se através de comportamentos como guerras de preços, campanhas publicitárias agressivas ou a melhoria dos serviços ao cliente, sendo intensificada quando existem muitos concorrentes, quando os custos de mudança para os clientes são reduzidos ou quando o nível de fidelização dos consumidores é baixo (Michalski, 2019). O poder negocial dos fornecedores tende a ser elevado quando o número de fornecedores é reduzido, o seu tamanho relativo é significativo, quando os produtos ou serviços oferecidos têm poucas alternativas ou quando os custos de mudança de fornecedor são elevados (Porter, 1980). Inversamente, o poder negocial dos clientes aumenta quando existe um número reduzido de compradores, quando os consumidores são sensíveis ao preço ou quando dispõem de facilidade para recorrer a produtos ou serviços substitutos (Michalski, 2019). Por fim, a ameaça de produtos ou serviços substitutos representa um fator de pressão adicional, uma vez que quanto maior for a disponibilidade e atratividade dessas alternativas, maior será o desafio competitivo para as empresas do setor (Porter, 1980).

A compreensão integrada destas cinco forças fornece às organizações um quadro analítico robusto para sustentar decisões estratégicas e delinear formas eficazes de obter e preservar vantagens competitivas.

Para operacionalizar esta análise, os mapas de posicionamento representam uma ferramenta prática e visual de grande utilidade. Estes permitem visualizar graficamente como são percecionadas as marcas concorrentes com base em atributos-chave (como qualidade, preço, inovação, sustentabilidade, etc.). Esta representação facilita a identificação de espaços estratégicos não ocupados ou segmentos saturados, fornecendo uma base objetiva para decisões de diferenciação e entrada (D'Aveni, 2007; Gigauri, 2019). Consequentemente, os mapas de posicionamento constituem um complemento fundamental à análise estratégica, ao traduzirem a perceção do mercado em informação acionável para as empresas.

A análise da concorrência, ao integrar estas ferramentas e perspetivas pode revelar oportunidades estratégicas relevantes. Adicionalmente, a análise da concorrência pode evidenciar lacunas de mercado ou necessidades não satisfeitas, funcionando como um guia para a inovação e diferenciação. Empresas que entram num mercado internacional sem uma leitura profunda do contexto competitivo correm maior risco de falhar, por não conseguirem comunicar adequadamente o seu valor ou por se posicionarem de forma ineficaz face às alternativas existentes (Pahlefy et al., 2025). Assim, a análise concorrencial não é apenas uma etapa preparatória, mas um processo contínuo que sustenta a adaptação, a aprendizagem e a construção sustentada de vantagem competitiva da empresa ao longo de todo o ciclo de internacionalização.

3.3.5. A relevância da análise SWOT e TOWS para a internacionalização de empresas

SWOT

A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) constitui um instrumento estratégico amplamente reconhecido para apoiar o processo de internacionalização empresarial, ao proporcionar uma avaliação sistemática e integrada dos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) suscetíveis de influenciar o desempenho num mercado estrangeiro. Esta abordagem permite às organizações estruturar o processo de tomada de decisão de forma mais fundamentada, ao identificar vantagens competitivas, antecipar riscos e delinear estratégias de entrada adequadas (Schmid, 2018).

As forças como competências distintivas, ativos intangíveis ou recursos tecnológicos, permitem à empresa explorar vantagens competitivas no novo mercado, funcionando como alicerces estratégicos na fase de entrada (Barney, 1991). As fraquezas, por sua vez, como desconhecimento do mercado local ou falta de experiência internacional, podem comprometer a eficácia do processo de internacionalização, sendo, por isso, imprescindível a sua identificação e mitigação prévia (Cuervo-Cazurra et al., 2007).

No domínio dos fatores externos, as oportunidades como acordos comerciais favoráveis, políticas públicas de incentivo à entrada de capital estrangeiro ou lacunas de mercado, são fatores que podem ser estrategicamente explorados para potenciar o posicionamento competitivo da empresa no mercado-alvo (Cao et al., 2018; Campos et al., 2021; Lubis & Muniapan, 2024). Por outro lado, as ameaças como instabilidade política, barreiras regulatórias, ou concorrência local agressiva, representam riscos que podem comprometer a viabilidade do investimento internacional (Leonidou, 2000; Rahman et al., 2020). A antecipação e análise destas ameaças, proporcionada pela aplicação da matriz SWOT, possibilita o desenvolvimento de planos de contingência adequados.

Em síntese, a análise SWOT constitui um enquadramento estruturado para avaliar a viabilidade de uma empresa enfrentar os desafios da internacionalização. Ao possibilitar uma leitura crítica das capacidades internas e do contexto externo, esta ferramenta contribui para a formulação de estratégias coerentes com a realidade do mercado-alvo, reduzindo incertezas e aumentando a probabilidade de sucesso nos mercados internacionais.

TOWS

A análise TOWS, uma extensão estratégica da matriz SWOT, permite o cruzamento de fatores internos e externos permitindo à empresa gerar opções estratégicas concretas e alinhadas com o contexto do mercado. Esta ferramenta metodológica, proposta por Weihrich (1982), visa não apenas identificar os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas, mas sobretudo articular esses elementos de forma estratégica, através da construção de quatro tipos de estratégias: SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*) e WT (*Weaknesses-Threats*). Assim, a metodologia demonstra-se relevante no apoio à formulação de decisões estratégicas, uma vez que permite transformar o diagnóstico situacional numa base concreta para a definição de ações.

Esta abordagem revela-se ainda particularmente pertinente no contexto da internacionalização, onde o sucesso depende da capacidade de articular eficazmente os recursos e competências internos com as oportunidades e constrangimentos do ambiente externo (Weihrich, 1982).

A estratégia SO (*Strengths-Opportunities*/forças-oportunidades) consiste em mobilizar as forças internas da empresa para explorar oportunidades externas. A título de exemplo, Shaheer Siddiqui e Priem (2020) consideram que uma empresa detentora de tecnologia inovadora pode capitalizar mercados estrangeiros com elevada procura por soluções digitais, maximizando sua vantagem competitiva (Shaheer Siddiqui & Priem, 2020).

A estratégia WO (*Weaknesses-Opportunities*/fraquezas-oportunidades) visa superar fraquezas internas aproveitando oportunidades externas. Um caso ocorre quando empresas com limitada experiência internacional estabelecem parcerias com atores locais, mitigando essa fragilidade e facilitando o acesso a condições favoráveis no mercado de destino (Zahoor et al., 2020).

A estratégia ST (*Strengths-Threats*/forças-ameaças) utiliza os pontos fortes da empresa para neutralizar ou reduzir os impactos das ameaças externas. Por exemplo, a posse de tecnologia patenteada pode permitir à empresa diferenciar-se num mercado saturado, reduzindo o impacto da elevada concorrência local (Jin et al., 2013).

Por fim, a estratégia WT (*Weaknesses-Threats*/fraquezas-ameaças) assume um carácter predominantemente defensivo, centrando-se na minimização simultânea das fraquezas internas e das ameaças externas. Esta abordagem pode incluir a reestruturação interna ou o adiamento da entrada no mercado internacional (Weihrich, 1982).

Em síntese, a análise TOWS constitui uma ferramenta indispensável no âmbito da internacionalização, ao permitir um diagnóstico cruzado e integrado dos fatores internos e externos.

3.3.6. A importância da segmentação e posicionamento de mercado para a internacionalização de empresas

A internacionalização constitui um processo complexo que exige das empresas uma compreensão profunda dos mercados-alvo e das suas especificidades. Neste contexto, as estratégias de segmentação e posicionamento assumem um papel determinante para o

sucesso da expansão internacional, permitindo uma abordagem mais eficaz, direcionada e alinhada com as dinâmicas competitivas e culturais de cada mercado (Ekmekçi, 2010).

A segmentação de mercado envolve a identificação e a divisão do mercado-alvo em grupos homogêneos de consumidores com características, necessidades ou comportamentos semelhantes (Ekmekçi, 2010). No contexto da internacionalização, esta prática é essencial para lidar com a heterogeneidade dos mercados internacionais, marcada por diferenças culturais, económicas e sociais (Schlager, & Maas, 2013). De acordo com Lubis e Muniapan (2024), a correta segmentação permite às empresas selecionar os segmentos mais atrativos e compatíveis com os seus recursos e competências, reduzindo os riscos associados à entrada em mercados desconhecidos.

Complementarmente, Ekmekçi (2010) afirma que o posicionamento se refere à forma como a empresa pretende ser percebida pelos consumidores dentro do mercado-alvo, distinguindo-se da concorrência e reforçando a sua proposta de valor. A existência de um posicionamento claro e coerente é particularmente relevante em ambientes internacionais, onde a empresa necessita não só de se adaptar às preferências locais, mas também de garantir consistência com a sua identidade global (Deliceirmak, 2022). Assim, o posicionamento eficaz contribui para construir uma imagem de marca forte e credível, facilitando o reconhecimento e a aceitação no novo mercado (Deliceirmak, 2022).

Concluindo, a segmentação e o posicionamento constituem pilares estratégicos indispensáveis para uma internacionalização bem-sucedida. Ao permitir uma compreensão aprofundada do mercado de destino e orientar a oferta e a comunicação da empresa de forma alinhada com as expectativas dos consumidores, estas práticas contribuem para o reforço da competitividade e para o aumento das probabilidades de sucesso num ambiente global cada vez mais exigente.

4. Reflexão crítica das atividades desenvolvidas no âmbito da literatura

A realização de estudos de mercado constitui, conforme amplamente discutido na literatura, um pilar estratégico fundamental no processo de internacionalização das empresas. Autores como Zahra (1999), Liesch e Knight (1999) e Cavusgil et al. (2017) enfatizam a relevância de um conhecimento aprofundado dos mercados externos, não apenas como forma de reduzir a incerteza, mas, sobretudo, como um mecanismo para potenciar vantagens competitivas sustentáveis. Neste contexto, o modelo de estudo de mercado internacional aplicado no âmbito do projeto de embalagens digitais e sustentáveis, cuja estrutura se encontra sintetizada na Tabela 3 do presente relatório, merece particular destaque pela sua abrangência, robustez analítica e alinhamento com as práticas preconizadas na literatura.

A primeira componente a destacar é a vertente macroeconómica, que se encontra claramente alinhada com os principais determinantes teóricos e empíricos da atratividade dos mercados internacionais. A seleção dos indicadores contemplados no modelo reflete uma fundamentação conceptual sólida, possibilitando uma análise aprofundada e coerente do contexto económico dos mercados de destino. Autores como Dunning (2003), Zhang (2001), Ho et al. (2013) e Petrović-Randelović et al. (2017) demonstram que variáveis como o PIB, o PIB per capita e o crescimento e dimensão do mercado estão positivamente associadas aos fluxos de IDE, na medida em que refletem o potencial de consumo e a estabilidade macroeconómica dos países recetores. De igual modo, a inclusão da taxa de desemprego e de inflação mostra-se particularmente pertinente, uma vez que estas variáveis influenciam diretamente o poder de compra da população e a previsibilidade do ambiente económico. Como referem Macovei et al. (2024), níveis elevados de desemprego podem evidenciar fragilidades estruturais nos mercados que desincentivam o investimento externo, ao passo que, segundo Utama e Sulistika (2015), uma inflação controlada constitui um sinal de estabilidade e fiabilidade macroeconómica. A consideração da esperança média de vida como variável complementar representa igualmente um contributo relevante, uma vez que, de acordo com Bhattacharjee (2023), este indicador se encontra positivamente correlacionado com os fluxos de IDE, por refletir maior maturidade institucional e estabilidade demográfica. Por fim, a integração do índice de facilidade de fazer negócios reforça a solidez da análise, dado que estudos como os de Piwonski (2010) e Corcoran e Gillanders (2015) demonstram que um ambiente regulatório eficiente e desburocratizado tem um impacto significativo na atração de investimento externo.

Complementarmente, a componente estratégica do modelo apresentado destaca-se pela sua abrangência analítica e pela integração coerente de dimensões fundamentais à tomada de decisão no contexto da internacionalização. Kotha (1995) sublinha que os fatores externos exercem uma influência significativa sobre o desempenho e os resultados estratégicos das empresas, reforçando a necessidade de uma análise sistemática do ambiente envolvente. Neste sentido, a análise PESTEL, constitui uma das componentes estratégicas centrais, ao permitir avaliar, de forma estruturada, os fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais que podem moldar a atuação das empresas em mercados internacionais (Menet, 2016).

A análise setorial assume igualmente uma função estratégica relevante. Autores como Robertson e Wood (2001), Harland (1997) e Kwak et al. (2018) destacam que a análise de dados de importação, a identificação dos principais importadores e a compreensão da cadeia de valor são elementos fundamentais para avaliar a atratividade e a estrutura de um mercado. Mattsson (2003) acrescenta que uma visão clara da cadeia de distribuição contribui para uma maior eficiência logística e para a redução de riscos operacionais. Complementarmente, Albaum e Tse (2001) e Westjohn e Magnusson (2017) demonstram que a identificação dos potenciais clientes no mercado de destino e a análise do seu perfil de consumo são determinantes para o alinhamento da oferta com as preferências locais, contribuindo para a aceitação e diferenciação da marca. A análise da concorrência, tal como recomendada por Porter (1980) e Gur e Greckhamer (2019), é também reconhecida como elemento central nos processos de internacionalização, ao permitir que as empresas compreendam a estrutura competitiva do mercado, identifiquem os principais agentes e ajustem a sua proposta de valor de forma a evitar a replicação de modelos já existentes. Na identificação de empresas concorrentes, a Market Access adota uma perspetiva orientada para a indústria, conforme proposto por Thomas e Pollock (1999), a qual enfatiza a importância de delimitar os contornos da indústria com base em critérios estruturais. Esta abordagem operacionaliza-se através da consideração de variáveis como os tipos de produtos comercializados e os mercados geográficos em que operam (Porter, 1983; Bogner & Barr, 2000), permitindo uma definição mais precisa e relevante do conjunto competitivo de referência.

O modelo inclui ainda ferramentas como a análise SWOT e a matriz TOWS que viabilizam uma abordagem crítica e estruturada à tomada de decisão, promovendo soluções estratégicas eficazes. Schmid (2018) destaca a análise SWOT como uma ferramenta essencial no processo de internacionalização, permitindo uma avaliação integrada das forças, fraquezas,

oportunidades e ameaças que influenciam a atuação das empresas em mercados estrangeiros. Weihrich (1982), ao propor a matriz TOWS como extensão da SWOT, sublinha a importância do cruzamento entre fatores internos e externos para a formulação de estratégias de entrada concretas e ajustadas à realidade de cada mercado. Em articulação, Ekmekçi (2010) reforça que as estratégias de segmentação e posicionamento são determinantes para o sucesso da expansão internacional, ao permitirem direcionar a atuação da empresa de forma culturalmente sensível e alinhada com as dinâmicas de cada mercado. Lubis e Muniapan (2024) reforçam que a correta segmentação de mercado contribui para a alocação eficiente de recursos das empresas nos segmentos mais promissores e compatíveis com as suas capacidades. Por sua vez, o posicionamento, entendido como a forma como a marca pretende ser percebida no mercado-alvo, é apontado por Ekmekçi (2010) e Deliceirmak (2022) como um fator crítico em contextos internacionais, onde é necessário equilibrar a adaptação às preferências locais com a coerência da identidade global da marca. Adicionalmente, a integração de recomendações estratégicas concretas e de um plano de ação, evidencia a capacidade do modelo em converter a informação recolhida em propostas objetivas e passíveis de implementação, em consonância com as orientações de Lubis e Muniapan (2024), que sublinham a relevância de estudos de mercado aplicados e orientados para a tomada de decisão estratégica.

Assim, o modelo utilizado representa uma base metodológica sólida e alinhada com as práticas académicas para a realização de estudos de mercado internacionais. No entanto, uma reflexão crítica sobre o modelo e o cruzamento com a literatura permitem identificar oportunidades de evolução, nomeadamente através da integração sistemática do Modelo das Cinco Forças de Porter (1980). A análise da concorrência, tal como atualmente operacionalizada no modelo, centra-se essencialmente na identificação dos principais concorrentes e na construção de mapas de posicionamento. Embora estas representações gráficas constituam ferramentas úteis para visualizar a perceção relativa das marcas com base em atributos-chave, conforme defendido por D'Aveni (2007) e Gigauri (2019), a sua aplicação isolada pode ser considerada limitada, por restringir a leitura da concorrência a apenas dois eixos analíticos. Neste sentido, a aplicação sistemática do Modelo das Cinco Forças de Porter (1980) poderia complementar e enriquecer a abordagem atual, permitindo uma análise mais abrangente da estrutura do setor, das ameaças de novos entrantes e produtos substitutos, do poder negocial dos clientes e fornecedores, bem como da rivalidade entre concorrentes existentes. Como salientam Pahlefy et al. (2025), a ausência de uma leitura profunda do contexto competitivo pode comprometer a eficácia das estratégias de entrada

em mercados internacionais, conduzindo a falhas de posicionamento e a dificuldades na comunicação do valor da oferta face às alternativas disponíveis. Assim, desenvolver o modelo nesse sentido estaria não só alinhado com as recomendações da literatura, como também poderia torná-lo mais útil no apoio à tomada de decisões estratégicas em processos de internacionalização.

Importa ainda salientar que o modelo apresentado na Tabela 3, embora represente a versão mais completa e estruturada dos estudos de mercado desenvolvidos, não constitui um modelo rígido ou único. A prática da Market Access demonstra a existência de diferentes adaptações deste modelo, nomeadamente as versões mais simplificadas aplicadas nos casos apresentados nas Tabelas 1 e 2. Esta flexibilidade metodológica revela-se particularmente positiva, uma vez que permite à empresa ajustar a profundidade e o detalhe dos estudos de mercado às necessidades concretas e objetivos específicos de cada cliente. Tal abordagem encontra-se alinhada com a literatura, que reconhece que a eficácia dos estudos de mercado depende da sua adequação ao contexto e expectativas dos decisores (Craig & Douglas, 2005; Cavusgil et al., 2017).

A existência de um modelo base estruturado para a realização dos estudos de mercado revela-se igualmente um fator positivo, tanto do ponto de vista organizacional como da eficiência operacional. A uniformização da estrutura analítica permite aos colaboradores conhecer, desde o início, os conteúdos e etapas do estudo, o que facilita significativamente a execução das tarefas e a coordenação entre diferentes membros da equipa, assegurando uma abordagem coesa e consistente ao longo do projeto. Esta padronização traduz-se também em ganhos de eficiência, na medida em que possibilita a reutilização de componentes comuns entre projetos com mercados ou setores sobrepostos. Um exemplo concreto dessa vantagem foi observado no âmbito do projeto de embalagens digitais e sustentáveis, no qual, dado que existiam empresas participantes com o mesmo mercado de destino, foi possível reaproveitar a componente da análise macroeconómica já desenvolvida, otimizando recursos e tempo de execução, sem comprometer a qualidade da análise final.

Em suma, o modelo de estudo de mercado internacional aplicado no projeto embalagens digitais e sustentáveis, revela-se uma ferramenta metodologicamente consistente e teoricamente fundamentada, alinhada com as práticas académicas e as recomendações da literatura especializada. A sua aplicação permitiu fornecer às empresas informação estruturada e relevante para apoiar a tomada de decisão estratégica, assegurando uma abordagem sólida tanto do ponto de vista macroeconómico como estratégico.

Adicionalmente, a flexibilidade do modelo constitui uma mais-valia, promovendo a sua adaptabilidade sem comprometer a consistência analítica. A existência de uma estrutura-base comum facilita ainda a execução coordenada das tarefas e permite ganhos de eficiência, através da reutilização criteriosa de componentes entre projetos semelhantes. Embora a reflexão crítica identifique como oportunidade de melhoria, a sistematização da análise da concorrência com recurso ao Modelo das Cinco Forças de Porter, esta surge não como lacuna, mas como possibilidades de evolução incremental de um modelo que, na sua configuração atual, já representa um suporte robusto e estratégico para a atuação das empresas em mercados internacionais.

5. Conclusão

O presente relatório de estágio procura refletir o conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito da colaboração com a empresa Market Access, com especial foco na realização de estudos de mercado internacionais orientados para apoiar processos de internacionalização empresarial. Ao longo do documento, foi possível analisar a estrutura metodológica subjacente à abordagem adotada pela empresa e enquadrá-los à luz da literatura académica relevante, promovendo uma articulação coerente entre a prática e o conhecimento científico.

A análise do modelo de estudo de mercado internacional utilizado pela Market Access, sintetizado na Tabela 3, evidencia que se trata de uma estrutura metodologicamente robusta, articulando uma componente macroeconómica e outra estratégica, ambas solidamente fundamentadas na literatura especializada existente. Esta abordagem permitiu reconhecer as qualidades do modelo, nomeadamente a sua consistência analítica, adaptabilidade, aplicabilidade e eficiência, bem como identificar oportunidades de evolução, como a sistematização da análise da concorrência através do modelo das Cinco Forças de Porter. A discussão fundamentada de cada uma das componentes demonstrou que o modelo reflete boas práticas académicas, revelando igualmente uma capacidade consistente para apoiar a tomada de decisão estratégica por parte das empresas clientes.

Do ponto de vista pessoal, o estágio revelou-se uma experiência altamente enriquecedora. Para além do desenvolvimento de competências técnicas nas áreas de análise de mercado, internacionalização e consultoria estratégica, permitiu-me aprimorar competências transversais como a comunicação profissional, a gestão de tempo e a colaboração em equipa multidisciplinar. A participação ativa na elaboração de estudos, diagnósticos e recomendações estratégicas reforçou a minha confiança na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no mestrado, e proporcionou-me uma perspetiva concreta sobre os desafios e exigências do exercício profissional nesta área.

Em síntese, o relatório não só permite compreender, com detalhe, o modelo de estudos de mercado adotado pela Market Access, como também evidencia a importância das diferentes dimensões que o compõem. Ao mesmo tempo, oferece às empresas uma referência concreta de boas práticas que poderão ser replicadas ou adaptadas no desenvolvimento dos seus próprios estudos de mercado internacionais. Desta forma, o relatório contribui não apenas para a melhoria das estratégias empresariais, ao disponibilizar *frameworks* passíveis de facilitar a tomada de decisões estratégicas no processo de expansão internacional, como também para a reflexão crítica sobre os instrumentos de apoio à internacionalização.

6. Referências bibliográficas

- Agwu, M. E., & Onwuegbuzie, H. N. (2018). Effects of international marketing environments on entrepreneurship development. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 12.
- Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59-81.
- Assunção, S., Forte, R., & Teixeira, A. (2011). Location determinants of FDI: a literature review. *Repositório INESC TEC*, 433, 1-23.
- Baldanzi, A., Prettnner, K., & Tscheuschner, P. (2019). Longevity-induced vertical innovation and the tradeoff between life and growth. *Journal of Population Economics*, 32, 1293-1313.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hoskisson, R. E. (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11(3), 187-198.
- Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 157-169.
- Bhattacharjee, A. (2023). Does population longevity attract foreign direct investments in developing countries?. *Global Business Review*, 24(2), 393-410.
- Bogner, W. C., & Barr, P. S. (2000). Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, 11(2), 212-226.
- Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P. (1992). French and British top managers' understanding of the structure and the dynamics of their industries: A cognitive analysis and comparison. *British Journal of Management*, 3(2), 61-78.
- Campos, J., Braga, V., Correira, A., Ratten, V., & Marques, C. (2021). Perceptions on effectiveness of public policies supporting entrepreneurship and internationalization. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 10(4), 492-504.

- Cao, Z., Xu, J., & Liu, Y. (2018). Study on the Effect of Niche Market Opportunities on Internationalization Degree and International Performance. *8th International Conference on Management and Computer Science (ICMCS 2018)*, 419-423. Atlantis Press.
- Carroll, G. R., & Huo, Y. P. (1986). Organizational task and institutional environments in ecological perspective: Findings from the local newspaper industry. *American Journal of Sociology*, 91(4), 838-873.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2017). *International Business: The New Realities* (4th ed.), 87-96. Pearson.
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Chernev, A., Hamilton, R., & Gal, D. (2011). Competing for consumer identity: Limits to self-expression and the perils of lifestyle branding. *Journal of Marketing*, 75(3), 66-82.
- Cicatiello, L., De Simone, E., Ercolano, S., & Gaeta, G. L. (2021). Assessing the impact of fiscal transparency on FDI inflows. *Socio-Economic Planning Sciences*, 73, 100892.
- Corcoran, A., & Gillanders, R. (2015). Foreign direct investment and the ease of doing business. *Review of World Economics*, 151, 103-126.
- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *International Marketing Research*. John Wiley & Sons Ltd, 23-40.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38, 709-725.
- Cuervo-Cazurra, A., Silva-Rêgo, B., & Figueira, A. (2022). Financial and fiscal incentives and inward foreign direct investment: When quality institutions substitute incentives. *Journal of International Business Policy*, 5(4), 417-443.
- D'Aveni, R. A. (2007). Mapping your competitive position. *Harvard Business Review*, 85(11), 110-20.
- Deliceirmak, F. D. (2022). The Glocal Marketing Strategies of Global Brands: Coca-Cola and McDonald's. *Journal of International Business and Management*, 5(7), 01-22.

- Deraniyagala, S., & Fine, B. (2001). New trade theory versus old trade policy: a continuing enigma. *Cambridge Journal of Economics*, 25(6), 809-825.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190.
- Dunning, J. H. (2003). Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. *The New Economic Analysis of Multinationals*, 45-66. Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 295-318. Edward Elgar Publishing.
- Ecevit, E. (2013). The impact of life expectancy on economic growth: Panel cointegration and causality analyses for OECD countries. *The International Journal of Social Sciences*, 16(1), 1-14.
- Ekmekçi, A. K. (2010). The importance of product positioning and global branding for sustaining competitive advantage within the companies' global marketing strategy. *Chinese Business Review*, 9(4), 17-26.
- Faeth, I. (2009). Determinants of foreign direct investment—a tale of nine theoretical models. *Journal of Economic Surveys*, 23(1), 165-196.
- Fan, D., Yeung, A. C., Tang, C. S., Lo, C. K., & Zhou, Y. (2022). Global operations and supply-chain management under the political economy. *Journal of Operations Management*, 68(8), 816-823.
- Garcia-Pont, C., & Nohria, N. (2002). Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, 23(4), 307-321.
- Gigauri, I. (2019). Perceptual mapping as a marketing research tool for brand positioning. *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(4), 73-79.
- Grubert, H., & Mutti, J. (1991). Taxes, tariffs and transfer pricing in multinational corporate decision making. *The Review of Economics and Statistics*, 285-293.
- Gur, F. A., & Greckhamer, T. (2019). Know thy enemy: A review and agenda for research on competitor identification. *Journal of Management*, 45(5), 2072-2100.

- Harland, C. (1997). Supply chain operational performance roles. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2), 70-78.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). Global transformations: Politics, economics and culture. *Politics at the Edge: The PSA Yearbook 1999*, 14-28. London: Palgrave Macmillan UK.
- Ho, C. S. F., Amir, K., Nasaruddin, L. S., & Abidin, N. F. Z. (2013). Openness, market size and foreign direct investments. *Emerging Markets and Financial Resilience: Decoupling Growth from Turbulence*, 129-146. London: Palgrave Macmillan UK.
- Jin, Y., Vonderembse, M., & Ragu-Nathan, T. S. (2013). Proprietary technologies: building a manufacturer's flexibility and competitive advantage. *International Journal of Production Research*, 51(19), 5711-5727.
- Kotha, S., & Nair, A. (1995). Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool industry. *Strategic Management Journal*, 16(7), 497-518.
- Kwak, D. W., Rodrigues, V. S., Mason, R., Pettit, S., & Beresford, A. (2018). Risk interaction identification in international supply chain logistics: Developing a holistic model. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 372-389.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.
- Liesch, P. W., & Knight, G. A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30, 383-394.
- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies: Review and conceptual development. *Management International Review*, 51, 851-873.
- Lim, D. S., Oh, C. H., & De Clercq, D. (2016). Engagement in entrepreneurship in emerging economies: Interactive effects of individual-level factors and institutional conditions. *International Business Review*, 25(4), 933-945.
- Loree, D. W., & Guisinger, S. E. (1995). Policy and non-policy determinants of US equity foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 281-299.

Lubis, M., & Muniapan, B. (2024). International Market Development Strategies for Enhancing Global Expansion in the Export Industry. *Involvement International Journal of Business*, 1(1), 14-28.

Macovei, A. G., Elena, C. A. R. A., & PÂRȚACHI, I. (2024). Econometric analysis of the impact of financial indicators on the attractiveness of foreign direct investment in Romania. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 24(2 (40)), 210-219.

Market Access. (2024a). *Manual de Gestão*. Market Access. Obtido a 7 de novembro de 2024 em

[file:///C:/Users/catis/Downloads/Manual%20de%20Gest%C3%A3o,%20rev5%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/catis/Downloads/Manual%20de%20Gest%C3%A3o,%20rev5%20(1).pdf).

Market Access. (2024b). *About Us*. Market Access. Obtido a 18 de outubro de 2024 de <https://marketaccess-global.com/en>.

Market Access. (2024c). *Home*. Market Access. Obtido a 18 de outubro de 2024 de <https://marketaccess-global.com/en>.

Markusen, J. R., & Venables, A. J. (1998). Multinational firms and the new trade theory. *Journal of International Economics*, 46(2), 183-203.

Mas-Ruiz, F. J., Ruiz-Moreno, F., & Ladrón de Guevara Martínez, A. (2014). Asymmetric rivalry within and between strategic groups. *Strategic Management Journal*, 35(3), 419-439.

Mattsson, L. G. (2003). Reorganization of distribution in globalization of markets: the dynamic context of supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(5), 416-426.

Menet, G. (2016). The importance of strategic management in international business: Expansion of the PESTEL method. *International Business and Global Economy*, 35(2), 261-270.

Mohamed, S. E., Sidiropoulos, M. G. (2010). Another look at the determinants of foreign direct investment in MENA countries: an empirical investigation. *Journal of Economic Development*, 35 (2), 75-95.

Narula, R., & Zanfei, A. (2006). Globalization of innovation: the role of multinational enterprises. *The Oxford Handbook of Innovation* 1(1), 1-35.

Nikolic, M., Vesic, T., & Cogoljevic, M. (2019). The influence of the strategic development of modern technologies on the factors of competitiveness and economic growth. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*, 65(1), 47-56.

Numan, W., & Willekens, M. (2012). An empirical test of spatial competition in the audit market. *Journal of Accounting and Economics*, 53(1-2), 450-465.

OECD (2009). *OECD benchmark definition of foreign direct investment 2008: Fourth edition*. OECD Publishing. Obtido a 15 de abril de 2025 de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2009/10/oecd-benchmark-definition-of-foreign-direct-investment-2008_g1gh90bc/9789264045743-en.pdf.

OECD (2022). *FDI in Figures*. OECD Publishing. Obtido a 22 de novembro de 2024 de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/10/fdi-in-figures-october-2022_76a1a075/50b4ff9d-en.pdf.

Pahlefy, M. R., Wenedy, A., & Putri, T. A. (2025). How to find a market niche?. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 3(4), 741-745.

Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027-1041.

Petrović-Randelović, M., Janković-Milić, V., & Kostadinović, I. (2017). Market size as a determinant of the foreign direct investment inflows in the Western Balkans countries. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 93-104.

Piwonski, K. (2010). *Does the 'ease of doing business' in a country influence its foreign direct investment inflows?*. [Dissertação]. Bryant University. Obtido a 28 de abril de 2025 de https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=honors_finance.

Porter, M. E. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*, 1-48. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1983). Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172-180.

- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Rahman, M., Akter, M., & Radicic, D. (2020). Internationalization as a strategy for small and medium-sized enterprises and the impact of regulatory environment: An emerging country perspective. *Business Strategy & Development*, 3(2), 213-225.
- Ranjan, P., & Raychaudhuri, J. (2016). The “new-new” trade theory: a review of the literature. *International Trade and International Finance: Explorations of Contemporary Issues*, 3-21.
- Reger, R. K., & Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-123.
- Robertson, K. R., & Wood, V. R. (2001). The relative importance of types of information in the foreign market selection process. *International Business Review*, 10(3), 363-379.
- Sabir, S., Rafique, A., & Abbas, K. (2019). Institutions and FDI: evidence from developed and developing countries. *Financial Innovation*, 5(1), 1-20.
- Sanjeev, A., Khan, M. A., & Wadhwa, R. K. (2021). A Literature Review on the Relationship between Motives of FDI and Subsidiary Performance. *Abhigyan*, 39(1), 1-12.
- Schlager, T., & Maas, P. (2013). Fitting international segmentation for emerging markets: conceptual development and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 21(2), 39-61.
- Schmid, S. (2018). *Strategies of internationalization: An overview*, 1-25. Springer International Publishing.
- Shafi, R., & Fatima, S. (2019). Relationship between GDP, Life expectancy and growth rate of G7 Countries. *International Journal of Sciences*, 8(06), 74-79.
- Shaheer Siddiqui, N. A., & Priem, R. L. (2020). Digital Internationalization: The Role of Ownership and Location Advantages. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 17513.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Young, G., & Wally, S. (1997). Strategic groups and rivalrous firm behavior: Towards a reconciliation. *Strategic Management Journal*, 18(2), 149-157.

- Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. (2015). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of international business studies*, 46(3), 308-331.
- Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy. *British Journal of Management*, 10(2), 127-140.
- Utama, C. A., & Sulistika, M. (2015). Determinants of investment opportunity set (degree of internationalization and macroeconomic variables). *Gadjah mada international journal of business*, 17(2), 107-124.
- Verde, A., & Verde, A. (2017). Globalization: Definition and Phases. *Is Globalisation Doomed? The Economic and Political Threats to the Future of Globalisation*, 3-12.
- Wang, M. (2009). Manufacturing FDI and economic growth: evidence from Asian economies. *Applied Economics*, 41(8), 991-1002.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Westjohn, S. A., & Magnusson, P. (2017). Export performance: a focus on discretionary adaptation. *Journal of International Marketing*, 25(4), 70-88.
- Yeniyyurt, S., Cavusgil, S. T., & Hult, G. T. M. (2005). A global market advantage framework: the role of global market knowledge competencies. *International Business Review*, 14(1), 1-19.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456
- Zahra S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 169-189.
- Zhang, K. H. (2001). Does foreign direct investment promote economic growth? Evidence from East Asia and Latin America. *Contemporary economic policy*, 19(2), 175-185.

Zucchella, A., & Servais, P. (2012). The internationalisation process of small-and medium-sized firms and the liability of complexity. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 191-212.