

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

EDUARDO MANO DIVERIO

INDÚSTRIA DE TINTAS CORFIX LTDA.: A BUSCA POR OPORTUNIDADES NOS  
EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Porto Alegre

2012

EDUARDO MANO DIVERIO

INDÚSTRIA DE TINTAS CORFIX LTDA.: A BUSCA POR OPORTUNIDADES NOS  
EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Monografia apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado

Porto Alegre

2012

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso realizado nas Indústrias de Tintas Corfix, uma empresa gaúcha do setor de tintas artísticas e decorativas, constituída em 1945 e com atuação internacional desde 1994, especialmente na América Latina. A empresa, que possui como visão ser referência no cenário mundial das artes, necessita buscar mercados competitivos e em crescimento para expandir seus negócios e atingir essa meta. Nesse contexto, os Emirados Árabes Unidos (EAU) apresentam-se como uma região com fatores macroambientais positivos e com potencial a ser explorado nesse setor. Dessa forma, o presente trabalho objetiva avaliar o potencial do mercado de tintas artísticas do país para a Corfix. Para isso, o trabalho contextualiza a Corfix e sua atuação internacional, apresenta o mercado dos EAU e sugere possíveis estratégias para a empresa na região. Com esse trabalho, identificou-se uma oportunidade de negócios relevante a ser melhor explorada pela empresa, especialmente através de uma parceria com um distribuidor local. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. As fontes utilizadas foram documentos, *websites*, fóruns especializados, entrevistas, questionários e a observação do autor, sempre baseados em autores clássicos da literatura científica

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas, ambientes de *marketing*, *marketing mix* internacional, tintas artísticas, Emirados Árabes Unidos

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Fatores que influenciam os preços internacionais .....	21
<b>Figura 2</b> - Etapas de atuação internacional.....	30
<b>Figura 3</b> - Modelo de tinta gouache Corfix .....	43
<b>Figura 4</b> - Tinta a óleo Corfix.....	44
<b>Figura 5</b> - Diluente Eco Corfix.....	45
<b>Figura 6</b> - Mapa geográfico dos Emirados Árabes Unidos .....	48
<b>Figura 7</b> - Crescimento do PIB e taxa de inflação – EAU .....	49
<b>Figura 8</b> - Participação da população por faixa de rendimento anual .....	50
<b>Figura 9</b> - Dimensões de Hofstede: EAU X Brasil.....	51
<b>Figura 10</b> - Tamanho do mercado de artes – África e Oriente Médio.....	55
<b>Figura 11</b> - Museu <i>Louvre Abu Dhabi</i> .....	56
<b>Figura 12</b> - Museu <i>Guggenheim Abu Dhabi</i> .....	56
<b>Figura 13</b> - Importação de tintas artísticas Emirados Árabes: 2005-2008 .....	57
<b>Figura 14</b> - Kazam's Dubai.....	58
<b>Figura 15</b> - Cartão Saji Abraham – <i>Emirates Trading</i> .....	62
<b>Figura 16</b> - <i>Art Shop – Dubai International Art Centre</i> .....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
2.1 DO <i>MARKETING</i> AO <i>MARKETING</i> INTERNACIONAL .....	11
2.2 AMBIENTES DE <i>MARKETING</i> .....	13
<b>2.2.1 Ambientes demográfico e econômico</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.2 Ambiente Sociocultural</b> .....	<b>14</b>
2.2.2.1 Culturas de alto e de baixo contexto.....	14
2.2.2.2 As dimensões culturais de Hofstede.....	16
<b>2.2.3 Ambiente natural, tecnológico e político legal</b> .....	<b>16</b>
2.3 MIX DE <i>MARKETING</i> E ESTANDARDIZAÇÃO <i>VERSUS</i> ADAPTAÇÃO .....	17
<b>2.3.1 Produto</b> .....	<b>18</b>
2.3.1.1 Produtos locais, internacionais e globais.....	19
2.3.1.2 Embalagem e rótulo.....	19
<b>2.3.2 Preço</b>	
2.3.2.1 Estratégia globais de preços .....	22
<b>2.3.3 Distribuição</b> .....	<b>22</b>
2.3.3.1 Atacadistas e varejistas.....	24
2.3.3.2 Fatores determinantes para a escolha do canal .....	24
<b>2.3.4 Comunicação</b> .....	<b>25</b>
2.3.4.1 Propaganda .....	25
2.3.4.2 Promoção de vendas .....	26
2.3.4.3 Feiras e Exposições .....	27
2.3.4.4 Venda Pessoal.....	27
2.3.4.5 Relações Públicas .....	28
<b>2.3.5 Standardização versus adaptação</b> .....	<b>29</b>
2.4 MODOS DE ATUAÇÃO INTERNACIONAL .....	30
<b>2.4.1 Exportação Indireta</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4.2 Exportação Direta</b> .....	<b>32</b>
<b>2.4.3 Licenciamento</b> .....	<b>32</b>
<b>2.4.4 Joint Venture</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4.5 Investimento Externo Direto</b> .....	<b>34</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>37</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	38
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	39
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	41
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO .....	41

<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1 A INDÚSTRIA DE TINTAS CORFIX, SUA ATUAÇÃO INTERNACIONAL E CAPACIDADE PRODUTIVA .....	42
4.1.1 Histórico .....	42
4.1.2 Linhas de produtos .....	44
4.1.3 Norteadores Estratégicos .....	45
4.1.4 Atuação internacional da Corfix.....	46
4.2 OS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS E SEU MERCADO DE TINTAS ARTÍSTICAS .....	47
4.2.1 Ambiente demográfico e econômico dos Emirados Árabes Unidos.....	48
4.2.2 Ambiente social e cultural dos Emirados Árabes Unidos.....	50
4.2.3 Ambiente político-legal e relações bilaterais com o Brasil.....	53
4.2.4 O mercado de tintas artísticas dos Emirados Árabes Unidos .....	54
4.3 SUGESTÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS PARA A CORFIX NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS .....	58
4.3.1 Análise <i>SWOT</i> .....	59
4.3.2 Sugestão de atuação da Corfix nos EAU .....	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....	66
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	67
5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	67
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM EXECUTIVO DA EMPRESA .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA PROFISSIONAL COM EXPERIÊNCIA NOS EAU .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO A – DOCUMENTOS BÁSICOS PARA DESEMBARAÇO ADUANEIRO NOS EAU.....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças na indústria brasileira causadas, entre outros fatores, pela globalização, tornam-se cada vez mais presentes no cotidiano empresarial nos últimos anos. Como principal pauta, a internacionalização das empresas nacionais e a busca por mercados desenvolvidos, como a Europa, apresentam-se como grandes desafios no setor corporativo.

Seguindo essa tendência, a Indústria de Tintas Corfix Ltda., com atuação internacional desde 1994, busca a expansão de seus negócios e o aumento de seu valor de marca. Para tornar essas estratégias possíveis, mercados com potencial de crescimento e de consumo são fundamentais. A empresa, que já atua de forma consolidada na América Latina e também exporta para alguns países europeus, pode buscar outras regiões para praticar seus negócios e buscar alternativas para o cenário internacional instável da atualidade.

Nesse sentido, os Emirados Árabes Unidos (EAU) podem ser uma área de potencial relevante para a receber os produtos da Corfix. O país apresenta dados macroambientais positivos, como o sexto maior PIB per capita do mundo, o quinto melhor país para o comércio além fronteiras, segundo o Banco Mundial, um alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), comparado ao das nações mais desenvolvidas e uma grande quantidade de habitantes estrangeiros, o que diminui as distâncias culturais em relação ao mundo ocidental. Quanto ao mercado das artes, há uma busca em tornar a região um centro difusor desse setor, com altos investimentos em grandes galerias de arte como o Louvre Abu Dhabi, por exemplo. Além disso, destaca-se a quantidade crescente de artistas locais.

Para avaliar o potencial dos EAU para os produtos da Corfix, o presente trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro deles é definido o problema de pesquisa, bem como os seus objetivos geral e específico, além da justificativa.

No segundo capítulo há fundamentação teórica, contendo a revisão bibliográfica dos principais assuntos abordados na pesquisa. Entre eles, pode-se destacar o conceito de *marketing* e *marketing* internacional, os ambientes de *marketing*, o mix (ou 4 P's) e os modos de atuação internacional.

O terceiro capítulo contém os métodos e procedimentos adotados no trabalho. Ele apresenta o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas de coletas e análise dos dados, além das limitações do método e do estudo.

O capítulo quatro apresenta os resultados da pesquisa. Portanto, ele aborda cada um dos objetivos específicos da pesquisa, como a análise interna da Corfix, o estudo acerca dos

EAU e seu mercado de tintas artísticas e, por fim, sugestões de estratégia de negócios para a empresa na região.

No quinto capítulo, por fim, foram feitas as considerações finais. Ele mostra as implicações do estudo e possíveis indicações para estudos futuros.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A indústria brasileira passa por constantes mudanças nos últimos anos, fruto da globalização, que reforça ainda mais a necessidade de se adotar um pensamento internacional por parte dos empresários. A ideia de que agora o cliente é o mundo passa a possuir um peso ainda mais significativo no que tange os negócios do país. Assim, a busca por mercados economicamente com potenciais de crescimento, como os Emirados Árabes Unidos (EAU), apresenta-se como um dos maiores desafios das empresas nacionais.

Ademais, pode-se perceber o movimento crescente dos empresários brasileiros em trabalhar com os EAU, por se tratar de uma região em fase de consolidação internacional. Uma prova disso é que em 2011, as exportações brasileiras para essa localidade cresceram 16.9% em relação a 2010, atingindo a quantia de US\$ 2.2 bilhões (APEX, 2012).

Outra motivação para isso é a busca pelo fortalecimento no próprio mercado interno. Uma marca local com abrangência global, e presente em mercados formadores de opinião, pode ter um maior valor percebido por parte dos consumidores que, portanto, estão dispostos a pagar mais por ela. Além desse fator, outra motivação para essa movimentação é o fortalecimento da imagem do Brasil no mundo. Isso pode aumentar a credibilidade do país no cenário internacional.

Nesse contexto, a Indústria de Tintas Corfix Ltda., com atuação internacional desde 1994, vem buscando ampliar os seus mercados. A empresa gaúcha, empreendedora desde suas origens e já conhecida nos mercados brasileiros e de outros países da América Latina por suas tintas artísticas de qualidade *premium*, busca no exterior alternativas para aumentar o seu número de clientes e, ao mesmo tempo, agregar valor a sua marca, através de uma presença internacional marcante. Assim, os EAU podem se apresentar como um mercado estratégico para seus novos negócios.

Os Emirados Árabes caracterizam-se como um local de crescimento econômico constante. De acordo com o Fundo Monetário Internacional (2012), seu PIB deverá ser de US\$



386 bilhões este ano e crescerá 16% até 2017, atingindo a marca de U\$ 448 bilhões. O PIB por paridade de poder de compra (PPC), mais adequado para analisar padrão de vida das famílias, chegou a U\$ 247 bilhões em 2010 (FMI, 2012), o que colocou-os na 49ª posição no *ranking* mundial (APEX, 2012).

Dessa forma, uma análise mais aprofundada acerca desse mercado, bem como do setor de atuação da Corfix torna-se relevante no sentido de identificar se há oportunidade de expansão dos negócios da companhia para lá e eventualmente sugerir estratégias de atuação na região. Uma análise acerca do tamanho e potencial de entrada nessa região é importante pois dessa forma será possível identificar oportunidades e eventuais ameaças que podem viabilizar ou inviabilizar os negócios da companhia nessa região. Portanto, o presente trabalho busca responder ao seguinte problema: Qual o potencial de mercado dos Emirados Árabes Unidos para a inserção dos produtos da Indústria de Tintas Corfix?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a potencial do mercado dos Emirados Árabes Unidos para os produtos da Indústria de Tintas Corfix.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Contextualizar a empresa Corfix e sua capacidade produtiva para exportação;
- Apresentar os Emirados Árabes Unidos e seu mercado de tintas artísticas;
- Sugerir estratégias de negócios para a Corfix na região.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho é importante para a Indústria de Tintas Corfix Ltda., pois apresenta estudos e possíveis ações que viabilizem a sua presença mais eficiente em um mercado competitivo e em expansão, como os EAU. Esse fato pode ser considerado um ineditismo por parte da empresa, pois pela primeira vez será estudada uma região na qual a companhia não possui negócios e o primeiro com maior distância psíquica dos países nos quais ela atua (America Latina e alguns países europeus).

A Corfix poderá usufruir das informações contidas neste trabalho como embasamento para as suas tomadas de decisão. Ademais, esse estudo poderá auxiliar na elaboração de planos de *marketing* específicos para atender não apenas os mercados aqui estudados, como também as regiões próximas, uma vez que a companhia busca uma maior presença no mercado externo, frente às oportunidades surgidas nos últimos anos a partir do aumento do interesse de importadores nos produtos da empresa. Também, esse trabalho poderá auxiliar companhias de diferentes setores com interesse em ingressar no mercado dos Emirados Árabes Unidos, pois fornece informações macroambientais acerca da região.

Do ponto de vista pessoal, o esse trabalho apresenta-se como um desafio e uma possibilidade de reconhecimento profissional frente aos executivos da empresa. Além disso, essa é uma oportunidade para aplicar os conhecimentos acadêmicos e profissionais adquiridos no presente período de especialização. Por fim, O projeto também poderá ser de contribuição científica, uma vez que é crescente o interesse acadêmico em temas como a internacionalização de empresas brasileiras, bem como o mercado dos EAU.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é trazer o referencial teórico relevante para o trabalho. Portanto, serão abordados os conceitos de *marketing*, valor, *marketing* internacional e a importância da internacionalização para as empresas, bem como os ambientes de *marketing* e, por fim, o mix de *marketing* e o debate contemporâneo entre *standardização versus adaptação*.

### 2.1 DO *MARKETING* AO *MARKETING* INTERNACIONAL

O mundo passa por um momento de transformação, especialmente no que diz respeito às relações comerciais entre países. O valor do comércio internacional nunca foi tão grande. O comércio de bens e serviços supera 7 trilhões de dólares por ano (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 32). Nosé Junior (2006, p. 6) defende a ideia de que atualmente é impossível “existir em um mundo globalizado, com uma sociedade moderna e pluralista, uma economia que consiga manter-se isolada, sem se relacionar com outros países”. Além disso, o comércio internacional desempenha um papel estratégico para as nações. O mesmo autor afirma que essa prática “passou a ser uma questão de sobrevivência” (NOSÉ JUNIOR, 2006, p. 19), uma vez que muitos dependem das exportações para fomentar o seu desenvolvimento econômico. Ainda, segundo ele, pode-se dividir a importância das trocas internacionais no cenário globalizado em duas partes: micro e macroeconômica. A primeira refere-se à importância do comércio exterior para a empresa estreitar seus contatos com outros mercados; a segunda diz respeito à inserção internacional dos Estados, a fim de que haja um desenvolvimento econômico e social, pois a busca por novos mercados ocasiona o aumento do número de clientes potenciais e consequente geração de mais empregos e renda para a população. (NOSÉ JUNIOR, 2006, 19-21).

Para atender a essas novas exigências decorrentes do novo cenário mundial globalizado, o *marketing* passa a desempenhar uma função de extrema relevância para o sucesso das práticas empresariais. Por isso, é importante conceituar esse termo, que serviu de base para o estudo. Kotler e Keller (2006, p. 4) afirmam que *marketing* “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. A *American Marketing*

*Association* (AMA) define-o como “uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”. Nessa abordagem, outro conceito relevante é destacado: *valor*. Os mesmos autores acreditam que se alcança o sucesso no momento em que a oferta proporciona valor e satisfação ao cliente. Segundo eles, “valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 23).

A necessidade de entregar esse valor para os clientes na atual situação globalizada torna ainda mais importante o estudo referente ao *marketing* internacional. Cateora e Graham (2009, p. 20) definem esse termo como a “realização das atividades empresariais que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para seus consumidores ou usuários em mais de um país, visando a obtenção de lucro”. A AMA conceitua-o como “um processo multinacional que implica planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios e satisfazer os objetivos individuais e organizacionais” (NOSÉ JUNIOR, 2006, p. 139). Portanto, pode-se notar certa similaridade entre o conceito de *marketing* doméstico e o de *marketing* internacional. A principal diferença entre os dois seria que os clientes estão localizados no exterior.

Com base na conjuntura acima brevemente apresentada e os conceitos mostrados, é possível perceber a importância de exportação por parte das empresas. Minervini (2008, p. 4) ainda mostra outras razões para o ingresso corporativo no mercado internacional:

- a) melhor utilização das instalações, alcançando as maiores economias de escala e melhorando a produtividade;
- b) possíveis dificuldades de vendas no mercado interno;
- c) possibilidade de obter preços mais rentáveis;
- d) prolongamento do ciclo de vida do produto;
- e) maior diversificação dos riscos;
- f) incorporação de tecnologia e aumento da rentabilidade;
- g) melhoria da qualidade do produto, pois a empresa poderá ser forçada a adaptar a qualidade às exigências diferentes do mercado externo;
- h) possível diminuição da carga tributária por meio da utilização de incentivos fiscais

Os pontos acima demonstram diversas vantagens para a internacionalização. Uma empresa preparada e com planejamento global pode apresentar resultados positivos inclusive no mercado interno, a partir de uma atuação internacional bem sucedida.

Ademais, Toyne e Walters (1993, p. 609) reforçam a importância do ingresso internacional para a diversificação dos mercados. Ela diminui a dependência do mercado interno, o que pode representar uma estabilidade de vendas e lucratividade, mesmo com uma eventual dificuldade econômica no país de origem. Também, segundo os autores, “exportação oferece oportunidades para aumento de vendas e desenvolvimento de novas áreas lucrativas”.

## 2.2 AMBIENTES DE *MARKETING*

Esta seção abordará os ambientes de *marketing* e suas importâncias na estratégia de internacionalização. Esse assunto apresenta cada vez mais relevância nos últimos anos. Keegan e Green (2006, p. 23) afirmam que “pela primeira vez na história do *marketing* global, os mercados de todas as regiões do mundo são alvos potenciais para quase todas as empresas, de alta até baixa tecnologia, de produtos básicas a luxuosos”. Assim, serão apresentados os conceitos de cada ambiente: demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal.

### 2.2.1 Ambientes demográfico e econômico

O ambiente demográfico foca nas questões referentes à pessoas que compõem determinado mercado. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 78), “as tendências demográficas são indicadores altamente confiáveis no curto e médio prazos”. Ainda, além do tamanho da população, os autores afirmam que outros fatores que influenciam são o crescimento da população em diferentes cidades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias, composição étnica, graus de instrução, padrões familiares e diferenças entre as regiões.

O ambiente econômico, por sua vez, refere-se ao fatores que podem impactar o poder de compra dos clientes. Kotler e Keller (2006, p. 84) alegam que esse fator é dependente da renda, dos preços, da população, do endividamento e da disponibilidade de crédito.

Keegan e Green (2006, p. 59) argumentam sobre a importância dos acordos de cooperação econômica nesse ambiente. Eles apontam que “há muitos graus de cooperação

econômica, desde o acordo entre duas ou mais nações, para redução das barreiras ao comércio, até a integração econômica completa de duas ou mais economias nacionais”.

Portanto, os dois ambientes apresentados mostram suas importâncias para o gestor internacional. Com os maiores acessos à informação, essa atividade de pesquisa torna-se cada vez mais acessível, porém, mais importante para a inserção no exterior.

### **2.2.2 Ambiente Sociocultural**

A cultura apresenta um papel de relevância nos negócios, especialmente no âmbito internacional, uma vez que eles são praticados por pessoas de diferentes origens. “Uma cultura determina seus modos de vida no contexto de instituições sociais, incluindo a família, e instituições educacionais, religiosas, governamentais e de negócios” (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 92).

Além disso, Keegan e Green (2006, p. 92) complementam esse conceito, afirmando que a “a cultura compreende valores, ideias, atitudes e símbolos conscientes e inconscientes que moldam o comportamento humano que são transmitidos de geração em geração”. Portanto, para uma empresa ser bem sucedida em sua atividade internacional, é importante compreender esse fator que impacta diretamente a negociação. Kotabe e Helsen (2000, p. 100) confirmam essa opinião, ao afirmarem que “empresa global significa lidar com consumidores, parceiros estratégicos, distribuidores e concorrentes com atitudes culturais diferentes”.

#### **2.2.2.1 Culturas de alto e de baixo contexto**

Uma forma utilizada para classificar as diferenças culturais foi criada por Edward T. Hall, em 1976. Ele sugeriu que existem dois tipos de cultura: a de baixo contexto e a de alto contexto.

Na cultura de baixo contexto “as mensagens são explícitas, com as palavras transmitindo a maior parte das informações na comunicação”. Na de alto contexto, por sua

vez, “a parte verbal da mensagem contém menos informações. Há muito mais informação no contexto da comunicação, como nos antecedentes, associações e valores básicos dos comunicadores” (KEEGAN; GREEN, 2003, p. 92).

O quadro abaixo apresenta de forma mais detalhada as diferenças entre esses dois conceitos:

Fatores/Dimensões	Alto Contexto	Baixo Contexto
Advogados	Menos Importantes	Muito importantes
A palavra da pessoa	Sua garantia	Não confiável; necessário ter tudo por escrito
Responsabilidade pelo erro organizacional	Tomada no sentido mais estrito	Relegada ao mais baixo nível
Espaço	As pessoas convivem em espaços exíguos	As pessoas mantêm um espaço vital em torno de
Tempo	Policrômica – Tudo na vida deve ser feito em seu próprio ritmo	Monocrômica – Tempo é dinheiro. Linear – Uma coisa de cada vez
Negociações	Demoradas – um propósito importante é permitir que as partes se conheçam	Fazer tudo rapidamente
Exemplos nacionais/regionais	Japão e Oriente Médio	Estados Unidos e norte da Europa

**Quadro 1** - Diferenciação entre culturas de alto e de baixo contexto

**Fonte:** Adaptado de Keegan e Green, 2003, p. 97

### 2.2.2.2 As dimensões culturais de Hofstede

Na década de 1980, o antropólogo organizacional Geert Hofstede desenvolveu uma pesquisa com funcionários de diversas unidades espalhadas pelo mundo da multinacional de tecnologia americana, IBM, na qual ele buscava, entre outras conclusões, entender a relação entre a cultura organizacional e as culturas locais. Com esse estudo, ele concluiu que as culturas nacionais podem ser comparadas a partir de quatro dimensões. Keegan e Green (2003, p. 102-103) definem cada uma delas:

- a) **Distância do poder:** define “até que ponto os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam – e até esperam – a distribuição desigual do poder”.
- b) **Individualidade/Coletividade:** avalia a integração dos indivíduos em grupos. Em culturas individuais, o cidadão se preocupa mais com seus próprios interesses. Em culturas coletivas, há uma busca maior pelo bem comum.
- c) **Masculinidade/Feminilidade:** A masculinidade define a sociedade em que os homens são “firmes, competitivos e preocupados com o sucesso material, enquanto as mulheres desempenham o papel de nutrizes e se preocupam com assuntos tais como o bem-estar das crianças”. Já a feminilidade descreve-se como a sobreposição entre homens e mulheres, “sem que nenhum dos dois sexos mostre comportamento excessivamente ambicioso ou competitivo”.
- d) **Índice de aversão à incerteza:** “A aversão à incerteza é o que dá a medida de quanto os membros de uma sociedade se sentem mal com situações ambíguas ou não estruturadas”.

### 2.2.3 Ambiente natural, tecnológico e político legal

Os assuntos relacionados ao ambiente natural estão cada vez mais nas pautas nos últimos anos. Eventos em prol do meio ambiente como o Rio +20 por exemplo ganham projeções globais e inteira atenção da opinião pública. Portanto, é inevitável levar em conta o fator natural nos negócios. Kotler e Keller (2006, p. 93) destacam a importância desse ambiente nas práticas empresariais ao afirmarem: “No ambiente natural, os profissionais de



marketing precisam estar cientes da escassez de matérias-primas, dos maiores custos de energia e dos níveis de poluição e da mudança no papel dos governos no que diz respeito à proteção ambiental”.

O ambiente tecnológico também tem se tornado assunto frequente no mundo corporativo. As recentes inovações passaram a se tornarem fundamentais para as organizações, conforme defendem Kotler e Keller (2006, p. 93). Ainda, os autores acrescentam que nesse ambiente “os profissionais de *marketing* devem levar em consideração a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para inovação, as variações nos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa das mudanças tecnológicas”.

O ambiente político-legal remete tanto às relações entre organizações privadas e governo quanto aos acordos entre países ou blocos. Keegan e Green (2003, p. 125) destacam a importância da compreensão dessa variável no âmbito global, ao afirmarem que “qualquer empresa que negocie fora de seu país deve estudar com cuidado a estrutura governamental do país-alvo, analisando questões de destaque surgidas no ambiente político”. Ainda, eles apontam como fatores influenciadores do ambiente político: a soberania, o risco político, os impostos, a ameaça de diluição do patrimônio e a expropriação. Por fim, de um ponto de vista legal, nesse ambiente é importante identificar acordos bilaterais do país de origem com o país-alvo e/ou a eventual união através de blocos econômicos.

Com base nos pontos aqui levantados, é possível perceber a importância desses fatores nas decisões estratégicas da empresa. Os ambientes natural, tecnológico e político-legal apresentam fundamental relevância nas análises acerca do macroambiente.

### 2.3 MIX DE *MARKETING* E ESTANDARDIZAÇÃO *VERSUS* ADAPTAÇÃO

Nessa parte, serão apresentados os 4 P's tradicionais do marketing e suas aplicações no mercado internacional bem como o debate entre os conceitos de *standardização versus* adaptação.

### 2.3.1 Produto

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 366), um produto é tudo aquilo que “pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão os bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias”. Keegan e Green (2006, p. 320) acrescentam que há diversas formas de classificação dos produtos. Uma “baseia-se em usuários e distingue-os entre produtos de consumo e produtos industriais”, além da durabilidade. Ainda, afirmam que “essas e outras estruturas de classificação criadas para o *marketing* local aplicam-se integralmente ao *marketing* global”. Entretanto, Kotler e Keller (2006, p. 368) informam que cada tipo de produto exige uma estratégia apropriada de mix de *marketing*.

Quanto aos bens de consumo, estes podem ser classificados em quatro grupos (KOTLER; KELLER, 2006, p. 368-369):

a) **bens de conveniência:** aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente e com um mínimo de esforço. Ainda podem ser subdivididos em básicos, de impulso e de emergência;

b) **bens de compra comparada:** são bens que o cliente, durante o processo de seleção e compra, caracteristicamente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo;

c) **bens de especialidade:** bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra na compra;

d) **bens não procurados:** bens que o consumidor não pensa em comprar.

O outro grupo, os industriais, podem ser classificados segundo o modo como entram no processo de produção e seu custo relativo.

Por fim, a terceira forma de classificar um produto é quanto a sua durabilidade e tangibilidade. Os mesmos autores dividem esse item em três grupos:

a) **bens não-duráveis:** bens tangíveis normalmente consumidos ou usados em uma ou poucas vezes. Por essa razão, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis em muitos lugares, com uma pequena margem de lucro e divulgação maciça;

b) **bens duráveis:** bens tangíveis normalmente usados durante determinado período. Normalmente trabalham com uma margem mais alta e requerem mais garantias do

fabricante;

**serviços:** São produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis

#### 2.3.1.1 Produtos locais, internacionais e globais

O conceito de produto, expandido ao mercado internacional, necessita de algumas considerações relevantes. Entre elas, Keegan e Green (2006, p. 321-324), classificam-os em três categorias: *Local, internacional e global*.

O **produto local** é aquele que possui potencial apenas para um mercado local. Eles podem ser úteis no momento que uma empresa global atende às necessidades e preferências em determinados mercados. Kotler e Keller (2006, p. 684) utilizam esse conceito ao afirmarem que uma empresa “pode produzir uma versão para o país”. Entretanto, alguns fatores, como a incapacidade de transferi-lo para outros países, o que aumenta os custos, tornam o produto local como menos atraentes.

O **produto internacional** apresenta potencial de extensão para vários mercados nacionais. Como os produtos industriais tendem a apresentar menos sensibilidade ambiental e menor necessidade de adaptação que os de consumo, os fabricantes industriais devem ficar especialmente atentos a esse tipo de estratégia.

Os **produtos globais**, por sua vez, são feitos para atender às necessidades do mercado global. “Uma marca global, como uma nacional ou regional, é um símbolo a respeito do qual os consumidores passam a tecer opiniões. Uma marca global tem altos níveis de reconhecimento nos mercados mundiais” (KEEGAN, GREEN, 2006, p. 324).

#### 2.3.1.2 Embalagem e rótulo

Definida como “o conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 385), a embalagem desempenha um papel de relevante destaque na atuação internacional de um produto. Segundo Toyne e Walters (1993, p. 438-439), as principais funções da embalagem são a proteção e a promoção. No que se refere à proteção do produto, diferenças no clima, na infraestrutura de transporte e

canais de distribuição impactam na confecção da embalagem.

No que se refere à promoção, os atributos mais importantes são a cor, o tamanho e a aparência. Kotler e Keller (2006, p. 386) ainda acrescentam que embalagens bem desenhadas podem ser vistas como uma “arma de estilo”. Além disso, os autores apontam ainda outros objetivos das embalagens:

- a) identificar a marca;
- b) transmitir informações descritivas e persuasivas;
- c) facilitar o transporte e a proteção do produto;
- d) fornecer orientações sobre armazenagem em casa;
- e) fornecer orientações sobre o consumo do produto.

Além desses pontos, outras considerações são importantes no que tange a internacionalização de um produto. Cateora e Graham (2009, p. 413-414) orientam que a empresa exportadora deve certificar-se das regras de embalagens do país importador, especialmente quanto à sincronização entre os dados contidos no produto e os do documento de exportação.

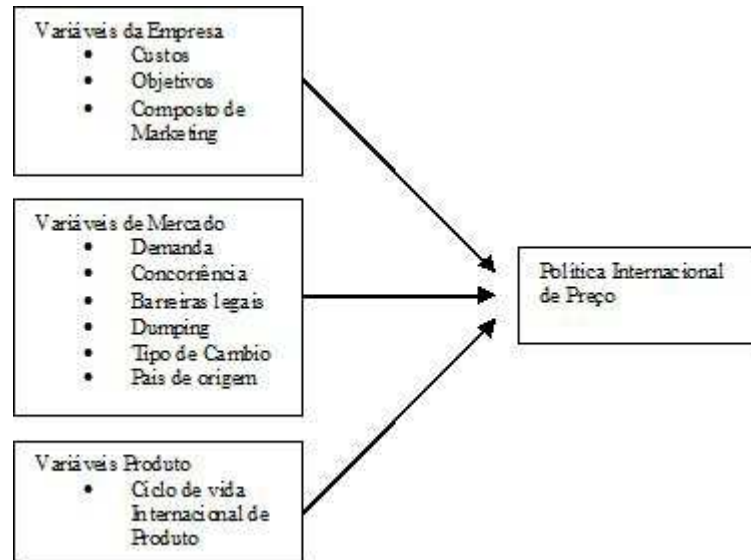
Outro item que desempenha função importante no produto é o rótulo. Kotler e Keller (2006, p. 387) afirmam que o rótulo identifica, classifica, descreve e promove o produto ou a marca. Toyne e Walters (1993, p. 440) apontam algumas peculiaridades do mercado internacional sobre esse tema. Frequentemente, o nível de detalhe exigido é regulamentado pelo governo local. Por essa razão, algumas vezes pode ser difícil padronizar o rótulo. Além disso, diferenças de idiomas também são fatores complicantes, pois as necessidades de tradução impactam em mais custos de produção para a empresa.

### **2.3.2 Preço**

Preço é a única área do *marketing* mix internacional na qual a política pode ser mudada rapidamente sem implicações diretas no custo (Toyne; Walters, 1993, p. 481). A fixação de preços de uma empresa que se lança ao desafio internacional é uma complexa tarefa uma vez que as características dos mercados, os objetivos da empresa bem como as estratégias mercadológicas serão responsáveis pelo seu estabelecimento. (SIMONSON; NOWLIS; LEMON, 1993) (URDAN; URDAN, 2006). Essa característica, aliada ao fato de que os consumidores em geral são sensíveis a mudanças de preços, resulta no perigo que a ação de preço pode ocasionar como uma mudança de curto-prazo ao invés de realizar transformações

em outras áreas dos programas de marketing da firma (Toyne; Walters, 1993, p. 482).

Muitos fatores podem influenciar a política internacional de preços. A figura abaixo alguns desses pontos:



**Figura 1** - Fatores que influenciam os preços internacionais

Fonte: Adaptado de Garcia (2004)

Como se pode perceber, os custos influenciam diretamente a formulação do preço. Cateora e Graham (2009, p. 488) apontam para os custos de exportação, que são “situações nas quais os preços finais são elevados pelos custos de transporte, seguros, embalagens, tarifas, canais de distribuição mais extensos, margens maiores dos intermediários, impostos específicos e flutuações da taxa de câmbio”.

Outro fator-chave no comércio internacional refere-se a uma variável de mercado capaz de dificultar consideravelmente a entrada em determinado mercado: o *dumping*. Keegan e Green (2006, p. 361) definem o termo como “a venda de um produto importado por um preço mais baixo do que o normalmente cobrado num mercado doméstico ou país de origem” (refere-se a uma concorrência desleal). Cateora e Graham (2009, p. 498) afirmam que atualmente há um maior rigor governamental na legislação *antidumping* e isso leva os profissionais de *marketing* a encontrarem alternativas para essa situação. Dessa forma, a montagem no país importador é uma forma nova de reduzir os preços e evitar o *dumping*.

Ademais, outro ponto que impacta diretamente na política de preços é o posicionamento internacional que a empresa deseja adotar. Kotler e Keller (2006, p. 205) definem posicionamento como “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Ries e Trout (1997, p. 35) acrescentam que “o ingrediente principal para se assegurar uma posição de liderança é chegar

primeiro na mente do consumidor”. Com isso, o preço deve estar de acordo com a maneira pela qual a empresa quer ser percebida pelos seus clientes.

### 2.3.2.1 Estratégia globais de preços

A prática internacional de preços requer uma análise estratégica profunda por parte da empresa exportadora. Com base nisso, Toyne e Walters (1993, p. 484-485) apresentam três tipos de estratégias que podem ser utilizadas na precificação: o preço mundial padrão, o preço diferenciado e a dicotomia de preço.

Adotar um **preço mundial padrão** significa estabelecer um preço que pode ser aplicado em todos os mercados após contar todos os fatores mandatórios, como as taxas de trocas externas, as variações dos regulamentos e o contexto das taxas de vendas. Como ponto positivo, essa estratégia elimina oportunidades de se estabelecer valores arbitrários ao produto. Por outro lado, essa abordagem limita “a possibilidade de reagir às variações de preço de mercado para mercado e também implica que a política de preços não é utilizada como uma ferramenta ativa para obter ganhos de marketing no exterior” (TOYNE; WALTERS, 1993, p. 484).

Outra estratégia é a de **preço diferenciado**. Segundo os autores, nessa abordagem, a precificação é customizada de acordo com o ambiente de negócios e a estratégia da empresa. Ela exige um conhecimento profundo sobre o mercado, pois um erro no estabelecimento do preço pode gerar arbitragem de valor e o crescimento do “mercado cinza”<sup>1</sup> (TOYNE; WALTERS, 1993, p. 485).

Por fim, a terceira estratégia é a dicotomia de preços. Nesse caso, os preços internacionais são independentes dos preços domésticos.

### 2.3.3 Distribuição

Canais de *marketing* ou de distribuição são definidos como:

Conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar

---

<sup>1</sup> Segundo Keegan e Green (2006, p. 351), mercado cinza é “a distribuição, em um dado país, de produtos e marcas comerciais registradas por pessoas não autorizadas

um produto ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos de um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final (KOTLER; KELLER, 2006, p. 464).

Keegan e Green (2006, p. 380) apresentam três utilidades dos canais. A primeira é o local, que significa a disponibilidade de um produto em uma localização conveniente; a segunda é o tempo, que representa a disponibilidade de um produto quando desejado pelo cliente; e, por fim, a terceira é a informação que responde a perguntas sobre características do produto.

Ao adotar-se uma abordagem internacional para a distribuição é importante destacar outros aspectos. “A estratégia de canais em um programa de *marketing* global deve adequar-se à posição competitiva da empresa e aos objetivos de *marketing* gerais em cada mercado nacional” (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 381). Além disso, Hill (2005) aponta que “a chave do sucesso da estratégia de distribuição é compreender que os canais podem variar de país para país”. Churchill e Peter (2000) acrescentam que os canais de distribuição podem diferenciar-se significativamente de um país para outro em razão das características do produto, da empresa, do consumidor, dos concorrentes e dos intermediários. Garcia (2004) indica que utilizar uma mesma política de distribuição de um mercado para outro pode ser prejudicial para a empresa. Isso porque atacadistas, lojas independentes e varejistas possuem características diferentes em cada mercado. Isso pode se dar devido aos hábitos dos consumidores, razões históricas e diferentes formas de distribuição.

A estratégia internacional de distribuição depende do objetivo de envolvimento da empresa, que pode ser direto ou indireto (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 381). Esses modelos estão diretamente ligados à quantidade de intermediários no processo. Cabe, portanto, apresentar esses intermediários. Cateora e Graham (2009, p. 380) definem distribuidores como comerciantes intermediários que costumam “ter direitos exclusivos de venda em um determinado país e trabalha em estreita cooperação com o fabricante”. Ainda acrescentam que o trabalho com distribuidores permite certo controle internacional por parte do fornecedor. Keegan e Green (2006, p. 385) apontam as importâncias na escolha correta do distribuidor. Deve haver um compromisso individual com um produto. Além disso, esse intermediário deve auxiliar no estabelecimento do preço internacional, de acordo com a realidade do mercado-alvo, além de apresentar possíveis tendências e adaptações eventualmente necessárias.

### 2.3.3.1 Atacadistas e varejistas

Os atacadistas importadores adquirem produtos diretamente do fabricante e os vendem a atacadistas, varejistas e clientes industriais (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 383). Kotler e Keller (2006, p. 516) definem **atacado** como “todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que comprem para revenda o uso comercial”.

Os mesmos autores (2006, p. 517) apresentam algumas vantagens dos atacadistas. Eles possuem eficiência em diversas funções, como vendas e promoção, compras e formação de sortimento, quebra de lotes de compra - o que reduz os custos do fornecedor -, armazenagem, transporte - entrega mais rápida aos clientes finais -, administração de riscos, informações de mercado e serviço de consultoria.

O **varejo**, por sua vez, “inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 500). Cateora e Graham (2009, p. 383) acrescentam que varejistas e atacadistas dos mais variados portes “costumam fazer importação direta para suas próprias lojas e para redistribuição para intermediários menores”.

### 2.3.3.2 Fatores determinantes para a escolha do canal

Uma empresa que deseja ingressar no mercado internacional necessita determinar o melhor meio para essa entrada. “A empresa precisa usar canais estabelecidos, construir seus próprios canais ou abandonar o mercado” (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 393).

Baseada nesse fator, Cateora e Graham (2009, p. 383) apresentam alguns itens relevantes na escolha do canal mais adequado:

- a) mercados-alvo específicos;
- b) metas de *marketing* em termos de volume, *market share* e margem de lucro;
- c) comprometerimentos financeiros e de pessoal para o desenvolvimento da distribuição internacional;
- d) controle, extensão dos canais e condições de venda.

Dentre os pontos acima destacados, o controle desempenha uma função fundamental para a decisão de canal. Quanto maior o envolvimento internacional da empresa, maior será o



seu controle. Além disso, quanto mais extenso o canal, menor o poder de decisão da empresa quanto ao controle do preço final. Por fim, se uma firma não for capaz de vender diretamente ao usuário final ou ao varejista final, “um critério importante na seleção de intermediários deve ser quanto de controle a empresa pode manter” (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 384).

Kotler e Keller (2006, p. 689) ainda apontam que as multinacionais normalmente preferem trabalhar com distribuidores locais “que tenham um bom conhecimento da região”. Porém, muitas vezes podem ocorrer atritos nessa relação com o passar do tempo. Por um lado, a empresa reclama do distribuidor pela falta de investimento, pelo não-alinhamento às estratégias corporativas e pelo não compartilhamento de informações. Por outro lado, o distribuidor local reclama da falta de apoio da multinacional, bem como o estabelecimento de metas extremamente agressivas.

### 2.3.4 Comunicação

A **comunicação de marketing** é “o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - sobre os produtos e marcas que comercializam” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 532). Com base nesse conceito, é importante analisar de quais formas uma empresa pode se comunicar com o mercado. De acordo com Cateora e Graham (2009, p. 430), a comunicação integrada de *marketing* é composta por “propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, venda pessoal, venda direta (*marketing* direto) e relações públicas.”

#### 2.3.4.1 Propaganda

A propaganda é “qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 533). Ainda, os mesmos autores apontam três características dessa ferramenta (2006, p. 553):

- a) **penetração:** a propaganda permite a repetição da mensagem para o consumidor;
- b) **aumento da expressividade:** a propaganda oferece uma exposição maior da

empresa;

c) **impessoalidade:** a propaganda é um monólogo, no qual o consumidor não se sente obrigado a prestar a atenção na sua mensagem.

Keegan e Green (2006, p. 403) apresentam também uma abordagem global para a ferramenta. Segundo eles, **propaganda global** é o uso dos mesmos apelos em múltiplos mercados mundiais. Entretanto, Cateora e Graham alertam que “de todos os elementos do mix de *marketing*, as decisões que envolvem propaganda são aquelas que costumam ser mais afetadas pelas diferenças culturais entre os mercados nacionais”. Portanto, a propaganda deve coincidir com os padrões culturais do país-alvo. Por essa razão, acrescentam os autores, “a conciliação de uma campanha internacional de propaganda com a singularidade cultural dos mercados é o desafio enfrentado pelo profissional de *marketing* internacional ou global” (2009, p. 434).

#### 2.3.4.2 Promoção de vendas

Promoção de vendas é o “programa comercial voltado ao consumidor, de duração limitada, que acrescente um valor tangível ao produto o marca” (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 423). Cateora e Graham (2009, p. 430) acrescentam mais informações a respeito dessa ferramenta, ao realizarem a seguinte afirmação:

As promoções de vendas são ações de curto prazo dirigidas ao consumidor ou varejista visando atingir objetivos específicos, tais como experimentação de um produto pelo consumidor ou sua aquisição imediata, apresentação da loja ao consumidor, conquista de espaço para exibidores de ponto-de-venda no varejo, incentivo para que as lojas mantenham estoques do produto e para dar suporte e amplitude aos esforços de propaganda e de venda pessoal.

Keegan e Green (2006, p. 424) apontam que “além de proporcionar um incentivo tangível para os compradores, a promoção de vendas também reduz o risco que os compradores podem associar à aquisição do produto”. Portanto, pode-se perceber que essa ferramenta pode ser de significativa eficácia para a inserção de uma empresa nova em um mercado externo.

### 2.3.4.3 Feiras e Exposições

As feiras e exposições são considerados “o mais importante veículo para a venda de produtos, atingindo clientes potenciais, gerando contatos com representantes e distribuidores potenciais e realizando vendas na maioria dos países” (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 352). Minervini enfatiza ainda mais a importância dessa ferramenta a partir da seguinte afirmação:

A feira é a mais rica e completa fonte de informações, pois é nela que encontramos a realidade do nosso setor; é no campo de batalha que podemos medir a força dos concorrentes. Uma feira bem planejada pode ser uma fonte inesgotável de informações e acelerar seu plano de internacionalização (ou fazê-lo desistir) (MINERVINI, 2008, p. 51).

As feiras e exposições consistem em uma “oportunidade de gerar vendas e criar relacionamentos com representantes, distribuidores e fraqueados” (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 352). Com base nesses pontos, a empresa que deseja entrar e estabelecer-se em um mercado estrangeiro deve considerar essa ferramenta de forma especial para concentrar os seus esforços de comunicação internacional.

### 2.3.4.4 Venda Pessoal

A venda pessoal pode ser definida como a “interação pessoal com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 533). “O esforço de comunicação do vendedor concentra-se em informar e persuadir o possível comprador, com o objetivo de realizar uma venda” (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 425). Além disso, Hutt e Speh (2002, p. 356) afirmam que “a imagem, reputação e habilidade de atender às necessidades da empresa vendedora são comunicadas de uma forma importante pela equipe de vendas”. Esses mesmos autores (2002, p. 360) diferenciam a organização dos times de venda pessoal de três formas:

- a) **organização geográfica:** o vendedor comercializa os produtos em uma área geográfica definida;
- b) **organização por produto:** o vendedor é responsável por um produto específico ou uma pequena linha de produtos;
- c) **organização baseada no mercado:** o vendedor fica responsável por atender a clientes específicos.

Além disso, outros benefícios da venda pessoal são as informações que podem ser transmitidas pelos vendedores. Kotler e Keller (2006, p.a 554) também apontam que essa ferramenta pode ser eficaz em momentos mais avançados do processo de compra, “especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo a ação”. Entretanto, Keegan e Green (2006, p. 427) alertam que em vendas globais, é “essencial que o vendedor compreenda as normas culturais e o protocolo adequado”. Portanto, a venda pessoal pode ser percebida como uma ferramenta fundamental para o sucesso de comunicação internacional, desde que haja organização e treinamento adequados das equipes de vendas, de acordo também com os hábitos culturais dos compradores estrangeiros.

#### 2.3.4.5 Relações Públicas

“As relações públicas envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 593). Cateora e Graham (2009, p. 431) adicionam que a função dessa ferramenta “não se limita a incentivar a imprensa a cobrir casos positivos relacionados às companhias, mas também inclui gerenciar eventos, histórias e rumores desfavoráveis”. Kotler e Keller (2006, p. 593) ainda apontam que “os melhores departamentos de relações públicas procuram aconselhar a alta gerência a adotar programas positivos e a eliminar práticas questionáveis, a fim de evitar repercussão negativa”. Para isso, esse departamento executa cinco funções específicas. São elas: relações com a imprensa; publicidade de produto; comunicação corporativa; *lobby*; e aconselhamento.

Keegan e Green (2006, p. 420) apresentam uma abordagem internacional para as relações públicas. Segundo eles, a companhia que esteja aumentando a sua participação internacional “pode utilizar o pessoal de relações públicas como pontes entre a empresa e funcionários, sindicatos, acionistas, clientes a mídia, analistas financeiros, governos e fornecedores”. Portanto, é importante perceber que no cenário de globalização dos negócios, o papel das relações públicas internacionais passa a ser cada vez mais importante para estreitar o relacionamento da empresa com os demais setores ligados às suas atividades.

### 2.3.5 Estandarização versus adaptação

Um dos debates mais recorrentes no meio acadêmico referentes ao *marketing mix* internacional na contemporaneidade é a dicotomia de ideias entre a estandarização e a adaptação para a atuação no exterior. O ponto de partida para essa controvérsia é o artigo “The globalization of markets”, elaborado por Theodore Levitt, em 1983.

Segundo o autor, “o mundo está se tornando um mercado comum no qual as pessoas - independentemente do lugar em que morem -, desejam os mesmos produtos e estilos de vida” (LEVITT, 1983). Essa homogeneização da sociedade é, segundo o autor, decorrente da disseminação da tecnologia, bem como da globalização, a qual determina as realidades econômicas (SANMARTIN et al., 2007). Nesse sentido, as empresas que utilizarem uma estratégia internacional padronizada (estandarização) serão beneficiadas através de ganhos de escala de produção, comunicação e distribuição, o que resulta na redução dos seus custos operacionais.

Por outro lado, Shoham (1996, 1999, 2002) apresenta alguns argumentos que se opõem aos pensamentos de Levitt. O primeiro deles refere-se à segmentação e ao posicionamento. Levando em conta as diferenças existentes entre os países, a adaptação da estratégia permite um melhor posicionamento por parte da empresa no mercado exterior. Além disso, o surgimento de sistemas de produção flexíveis “possibilitam a adaptação dos produtos sem prejudicar sua qualidade nem elevar os custos de fabricação”, da mesma forma que seria na produção em massa (SANMARTIN et al., 2007). Por fim, o último argumento exposto por Shoham é de que o conflito que pode haver entre o setor de produção da empresa e os seus representantes locais (distribuidores, agentes e filiais). Isso porque “os diretores locais crêm que aplicar uma estratégia adaptada às peculiaridades de seus mercados possibilita a obtenção de melhores resultados do que a utilização de uma estratégia que não leve em conta as características distintas dos consumidores” (SANMARTIN et al., 2007).

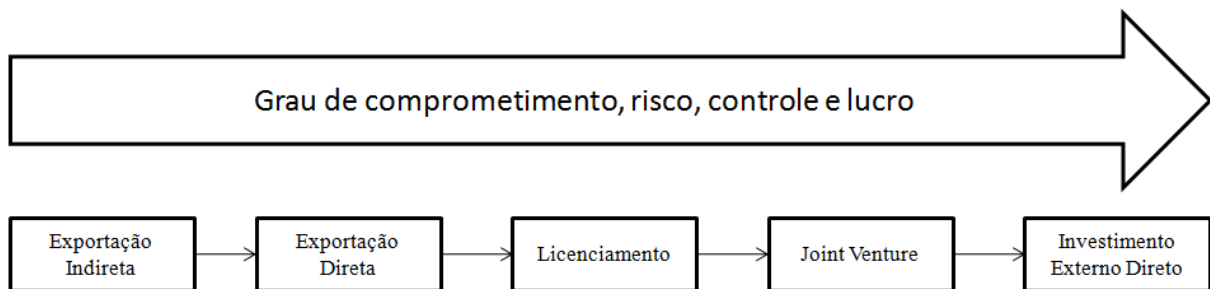
Souza (2004) acredita que é importante analisar de forma profunda a cultura de um país ao decidir ingressar em seu mercado. Além dos aspectos materiais, a análise das diferenças culturais deve ocorrer de forma criteriosa. Ao adaptar localmente um produto com uma nova marca, embalagem, serviço pós venda, boa gestão logística e uma intensa promoção é permitido fixar um preço mais alto do que se este produto não estivesse adaptado nem incorporado os atributos antes mencionados (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 143).

Entretanto, Sanmartin e colaboradores (2007) apontam que posturas extremas de estandardização ou adaptação são impossíveis de se desenvolverem na prática, sendo conveniente se utilizar de graus através dos quais essas estratégias serão desenvolvidas. Assim, “o grau de adaptação ou estandardização da estratégia de *marketing* está condicionado pelos fatores do ambiente externo e interno da organização” (SANMARTIN, 2007).

Com base nas duas correntes apresentadas, pode-se perceber que é indispensável uma análise dos costumes do mercado-alvo no qual se pretende ingressar para observar a existência de homogeneização cultural para que não haja incompatibilidade entre *marketing mix* da empresa e os potenciais clientes. É importante compreender as complexidades dos relacionamentos entre nações, formulando um programa de *marketing* que se ajuste à necessidade do país-alvo.

#### 2.4 MODOS DE ATUAÇÃO INTERNACIONAL

Após a análise minuciosa do mix de *marketing*, a empresa deve analisar qual modo de atuação em outros mercados é o mais adequado para a sua realidade e seus objetivos estratégicos. As principais maneiras de ingresso no mercado internacional podem ser melhor observadas na figura a seguir:



**Figura 2** - Etapas de atuação internacional

**Fonte:** Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 677)

A ilustração anterior demonstra que quanto maior o grau de envolvimento e investimento no mercado exterior, mais alto será o risco, o controle e o lucro da operação. Cabe agora descrever cada um desses métodos de internacionalização.

### 2.4.1 Exportação Indireta

A exportação indireta normalmente é o ponto de partida da maioria das empresas. Esse modo é caracterizado pela presença de intermediários independentes. Cateora e Graham (2009, p. 196). descrevem as etapas desse processo da seguinte maneira: “a companhia vende para um comprador (importador ou distribuidor) no mesmo país da empresa, e esse exporta o produto”.

Nesse modo de entrada há a presença de outros grupos indispensáveis para o seu sucesso: o agente de exportação e as *trading companies*. Minervini (2008, p. 162-163) define o primeiro como “um executivo ou uma empresa, com sede quase sempre no país importador, que promove os produtos da empresa exportadora e se remunera por meio de comissões sobre as vendas realizadas”. Além disso, acrescenta que “esses agentes podem ser exclusivos da empresa exportadora ou representar várias empresas que não sejam concorrentes, e quase sempre complementares”. Segundo o autor, a principal vantagem desse executivo é o seu conhecimento do mercado, o que o permite saber, entre outros aspectos, quem são os potenciais clientes, quais os preços praticados e quais adaptações de produtos devem ser eventualmente necessárias. Por outro lado, alguns riscos devem ser calculados, como o fato de que a imagem da empresa no exterior está vinculada ao agente, além de haver um baixo controle sobre o mercado consumidor.

O segundo grupo (*Trading company*) é definido como “uma sociedade mercantil cujas atividades estão relacionadas com a compra e a venda de produtos, identificação de novos produtos, desenvolvimento de novos fornecedores, intermediação, financiamentos, comercialização, logística e industrialização” (MINERVINI, 2008, 163). O autor aponta que as principais pontos fortes das *trading companies* são o relacionamento com clientes e fornecedores, as suas estruturas internacionais, o conhecimento de mercado, a especialização em produtos e mercados, entre outros (MINERVINI, 2008, p. 164).

Kotler e Keller (2006, p. 667) apresentam duas vantagens básicas para a exportação indireta. A primeira é referente à menor necessidade de investimentos, pois “a empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação nem uma equipe de vendas no mercado internacional”. A segunda é a redução de riscos, uma vez que “os intermediários internacionais agregam *know-how* e serviços ao relacionamento”, o que diminui as probabilidades de erros. Por outro lado, o menor grau de envolvimento internacional gera uma dependência maior de outros grupos, além de diminuir a margem de lucro da empresa

produtora.

#### 2.4.2 Exportação Direta

Esse modo de entrada requer um nível maior de investimento e de riscos, porém possui um maior potencial de retorno. Toyne e Walters (1993, p. 616) afirmam que “a característica essencial da exportação direta é que a empresa inicia e controla a operação internamente”. Entretanto, alertam que os intermediários ainda são úteis nesse processo, especialmente para as tarefas de distribuição. “Essa é a abordagem mais comum empregada que dão seu primeiro passo internacional, pois os riscos de venda podem ser minimizados” (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 296).

Kotler e Keller (2008, p. 678) apontam quatro formas de se realizar a exportação direta. A primeira é a partir de um **departamento ou divisão interna de exportação**, que “pode se tornar um departamento independente que opera como centro de lucros”. A segunda é a **filial ou subsidiária de vendas no exterior**, “responsável pelas vendas e pela distribuição e (que) pode também cuidar da armazenagem e das promoções”. A terceira forma é a utilização de **representantes de vendas de exportação**, que prospectam novas oportunidades no exterior. A última ocorre através de **agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior**, que podem “obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa em um outro país”.

#### 2.4.3 Licenciamento

Este modo é definido por Keegan e Green (2008, p. 679). como “um acordo contratual pelo qual uma empresa (a licenciadora) coloca um bem à disposição de outra (a licenciada), em troca de pagamento de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração.” Kotler e Keller (2008, p. 668) adicionam que “o licenciador consegue entrar no país com pouco risco, enquanto o licenciado passa a dominar um processo específico de produção, ou desfruta a popularidade de um produto ou marca muito conhecidos”. Dahringer e Mühlbacher (1991, p. 314). defendem a ideia de que o licenciamento é indicado para empresas que desejam “estabelecer rapidamente uma presença com capital de risco limitado” Essa



abordagem é recomendada para se estabelecer em um determinado mercado sem grande investimento de capital (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 297). Entretanto, Kotler e Keller (2008, p. 679) alertam para algumas desvantagens dessa estratégia. Nesse modo, “o licenciador tem menos controle sobre o licenciado do que teria em suas próprias instalações de produção e vendas”. Além disso, acrescenta que em caso de sucesso do licenciado, a empresa deixará de obter maiores lucros e, ainda mais, pode estar criando um novo concorrente. Por fim, Cateora e Graham (2009, p. 298) abordam que os “riscos do licenciamento estão na escolha errada do parceiro, na qualidade e em outros problemas de produção, nos problemas com pagamentos, no cumprimento de contrato e na perda do controle de *marketing*”. Por outro lado, os mesmos autores encontram outra vantagem nesse processo, pois se trata de “um meio legítimo de capitalizar sobre a propriedade intelectual em um mercado estrangeiro, e esses acordos podem também beneficiar as economias dos países-alvo” (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 298).

Uma das principais formas de licenciamento ocorre através de *franchising* (franquias). Nesse processo, “o franqueador oferece todo um conceito de marca e um sistema operacional. Em contrapartida, o franqueado faz um investimento inicial e paga determinada quantia ao franqueador” (KOTLER; KELLER, 2008, p. 679). Dahringer e Mühlbacher (1991, p. 315) comparam essa forma com o simples licenciamento e encontram uma vantagem na franquia, ao afirmarem que ela reforça o balanço entre adaptar o mix de *marketing* para as condições locais, mantendo altos padrões em mercados internacionais.

Portanto, com base nos pontos apresentados, pode-se perceber que o licenciamento em suas diversas formas é uma estratégia recomendada para empresas que já possuem marcas consolidadas no mercado internacional. Companhias com *know-how* global estão mais propensas a atrair investidores dispostos a pagar por uma franquia local sua.

#### **2.4.4 Joint Venture**

Esse modelo de internacionalização é definido por Minervini (2008, p. 176). como “um acordo de cooperação mediante o qual duas ou mais empresas precisam colaborar para a realização de um projeto de natureza industrial ou comercial”. Dahringer e Mühlbacher (1991, p. 316) ainda afirmam que uma *joint venture* é útil pois quanto maior o envolvimento do capital, maior o risco e o controle da empresa local. Por essa razão dividir o controle com o intuito de compartilhar os riscos é uma boa alternativa. Segundo Cateora e Graham (2009, p.

302), quatro características definem as *joint ventures*:

- a) são entidades constituídas juridicamente e independentes;
- b) reconhecem a intenção dos sócios de compartilhar a administração;
- c) são parcerias entre entidades legalmente incorporadas, tais como companhias, organizações oficialmente constituídas, ou governos, e não indivíduos;
- d) são asseguradas posições de controle para cada um dos parceiros.

Além disso, Keegan e Green (2006, p. 257) alertam que essa pode ser a “única forma de entrar em um país ou região, se as práticas de concessão de contratos favorecem empresas nacionais ou se as leis proíbem controle acionário estrangeiro mas permitem *joint ventures*”<sup>2</sup>. Portanto, pode-se notar que esse método pode ser eficaz para empresas que desejam realizar altos investimentos internacionais, porém reduzindo o risco, ou então esta pode ser a única possibilidade de entrada em determinados mercados.

Por outro lado, algumas desvantagens devem ser refletidas. Para Kotler e Keller (2006, p. 680), a principal delas é que “os sócios podem discordar a respeito dos investimentos, do *marketing* ou de outras políticas” Com isso, é importante ressaltar que, ao mesmo tempo em que os riscos são divididos, os poderes de decisão também devem ser tomados em conjunto, o que pode ser prejudicial, caso não conste nos objetivos da empresa.

#### 2.4.5 Investimento Externo Direto

O modo de internacionalização que exige maior capacidade de investimento, diretamente proporcional ao risco, é caracterizado por Kotler e Keller (2006, p. 680). Como “a propriedade direta de instalações ou montagem no exterior”, Dahringer e Mühlbacher (1991, p. 316-317) indicam essa forma para empresas que possuem capital suficiente para “matar altos níveis de controle e crença de que certos mercados serão promissores o suficiente para justificar o dispêndio de capital”. O investimento externo direto indica tanto a montagem como a distribuição local do produto e se “justifica quando a demanda é muito alta ou quando se pretende estabelecer uma base de operações para conquistar terceiros mercados” (PALACIOS; SOUZA, 2004, p. 92). Além disso, Cateora e Graham (2009, p. 304) identificam vários fatores que influenciam na estrutura e no desempenho dos investimentos diretos:

- a) momento: os primeiros têm vantagens, mas correm maiores riscos;

---

<sup>2</sup> Ler em KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- b) complexidade crescente e exigência de contratos;
- c) estruturas de custo de transição;
- d) transferência de tecnologia;
- e) grau de diferenciação de produto;
- f) experiências anteriores e diversidade cultural das empresas adquiridas;
- g) barreiras à propaganda e à reputação.

Outra teoria a respeito desse modo de atuação internacional é o modelo conhecido como Paradigma Eclético, de Dunning (1993). Esse método, conhecido também como *OLI - Ownership, location, internalization* (Propriedade ou posse, localização e internalização) - aponta aos diferentes tipos de vantagens que podem ser obtidas por uma empresa, de acordo com o país, a indústria e as características internas da companhia. Ele é considerado eclético porque “integra abordagens teóricas distintas, com diferentes perspectivas explicativas e converte-as numa só taxonomia” (PINTO et al., 2010, p. 6).

As **vantagens de propriedade** ou **posse** são aquelas que “a empresa detém e que poderia transferir para outras operações no estrangeiro”. Já as **vantagens de localização** referem-se aos benefícios específicos de certos locais. Só obtêm essas conveniências, as empresas instaladas nesses países. Por fim, as **vantagens de internalização** consistem em “benefícios para a empresa de explorar as suas vantagens de posse internamente”, ao invés de transacionar com o mercado. Portanto, essa última conveniência está diretamente ligada à troca de conhecimentos, informações e de melhores práticas de negócio que podem ocorrer dentro da própria empresa, através de suas filiais espalhadas pelo mundo (PINTO et al., 2010).

Da mesma forma, Dunning (2003) apresenta também quatro motivadores para os investimentos diretos externos. O primeiro seria a **procura de recursos** (*resource seeking*), definido como “acesso a recursos naturais de baixo custo” (CHEVARRIA; VIEIRA, 2007, p. 3). O segundo refere-se à **procura de mercado** (*market seeking*) que seria a busca “a partir de um dado país hospedeiro explorar as vantagens de outros mercados vizinhos” (ROVAI, CAMPANÁRIO, COSTA, 2004, p. 3). **Procura de eficiência** (*efficiency seeking*) é a terceira motivação apresentada pelo autor, a qual está relacionada à “divisão mais eficiente do trabalho ou especialização de portfólio” (CHEVARRIA; VIEIRA, 2007, p. 3). Rovai, Campanário e Costa (2004, p. 3) acrescentam que essa motivação está também ligada a vantagens do local, “tais como processos de integração regional entre filiais, redução de custos de transporte e avanços de infraestrutura de telecomunicações”. Por fim, a última motivação é a **procura de ativos estratégicos** (*strategic asset seeking*), a qual visa obter

vantagens competitivas voltadas a inovações de produção e distribuição (ROVAI, CAMPANÁRIO, COSTA, 2004, p. 3).

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nesse capítulo serão apresentadas as metodologias e procedimentos da pesquisa. Primeiramente, serão abordados o delineamento e os participantes do estudo, depois as técnicas de análises e coleta de dados que foram utilizadas, até as limitações do trabalho.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo objetiva analisar o potencial do mercado dos Emirados Árabes Unidos para os produtos da Indústria de Tintas Corfix. Portanto, acredita-se que o método mais adequado de pesquisa seria o qualitativo.

Van Maanen (1983) apud Easterby-Smith (1999, p. 71) define o método qualitativo método como “uma séria de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado”. Malhotra (2001, p. 155) complementa esse termo, conceituando-o como “pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”. Dessa forma, pode-se perceber que a pesquisa qualitativa serviu como um método fundamental para compreender melhor os cenários para a tomada de decisão.

Além disso, o nível de pesquisa utilizado foi o exploratório. Esse método é definido por Malhotra (2006, p. 98-99) como “um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador”. Além disso, o mesmo autor acrescenta que esse processo é flexível e não estruturado, o que proporciona maior liberdade de criação por parte do pesquisador.

Os objetivos específicos do trabalho, conforme apresentado anteriormente são contextualizar a empresa Corfix e sua capacidade produtiva para exportação, apresentar os Emirados Árabes Unidos e seu mercado de tintas artísticas, bem como sugerir estratégias de negócios para a empresa na região. Nesse sentido, o estudo de caso apresenta-se como a estratégia que mais se adequa a esses assuntos.

Gil (1999, p. 72) caracteriza o estudo de caso como a análise profunda e exaustiva “de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Yin (1981, p. 23) acrescenta que essa estratégia é “um estudo empírico que investiga o fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade”. Por essa razão, por se tratar de um caso específico da internacionalização de uma empresa, acredita-se que essa estratégia poderá ser adotada na pesquisa.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A unidade de análise da pesquisa é a Indústria de Tintas Corfix, empresa gaúcha constituída em 1945. A companhia, famosa por seus materiais artísticos para as linhas escolar e artística, está presente no mercado internacional desde 1994, exportando hoje para 18 países localizados, na sua maioria, na América Latina e alguns na Europa, além de Moçambique, na África.

Dessa forma, tornou-se importante compreender aspectos internos da empresa (norteadores estratégicos, planos de expansão e demais informações internas) e algumas informações prévias de mercado de tintas artísticas. Assim, realizou-se uma entrevista tanto via *e-mail* quanto na própria sede da empresa Corfix com seu diretor de *marketing* internacional que anteriormente já havia alinhado alguns pontos com o diretor industrial da companhia.

Além disso, como o objetivo geral do trabalho é analisar a potencial do mercado dos Emirados Árabes Unidos para os produtos da Corfix, torna-se fundamental obter mais informações acerca desse país, dada a sua distância geográfica e cultural em relação ao Brasil, somada ao fato de a empresa nunca ter trabalhado nessa região. Portanto, realizou-se um questionário com uma profissional com experiência nesse mercado para que pudessem ser abordadas as peculiaridades e características do país, especialmente no que tange às questões culturais (religião, papel da mulher, relações duradouras) e seus impactos nos negócios. O critério para a escolha dessa profissional será por conveniência e acessibilidade. O quadro abaixo mostra um resumo dos participantes da pesquisa e quais informações buscou-se de cada um:

Entrevistado	Cargo/Experiência Profissional	Informação buscada
Christian Tudesco	Diretor de <i>marketing</i> internacional das Indústrias de Tintas Corfix	Aspectos internos da empresa (norteadores estratégicos, planos de expansão e demais informações internas); Informações prévias de mercado de tintas artísticas
Mônia Panizzi	Profissional com experiência de negociações com os EAU	Questões culturais (religião, papel da mulher, relações duradouras) e seus impactos nos negócios com os árabes

**Quadro 2** – Resumo dos Entrevistados

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para que a pesquisa fosse realizada com sucesso, contendo informações relevantes para a tomada de decisão, foi necessário determinar as técnicas de coleta de dados adequadas. De acordo com Peres et. al (1999, p. 88-89), “entrevistas[...], observações, [...] podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas”. Dessa forma, as técnicas escolhidas para o trabalho foram entrevistas e observações. Além disso, ocorreu também uma pesquisa documental. A coleta de dados ocorreu entre os meses de maio e setembro de 2012.

A entrevista é definida por Gil (1999, p. 117) como “a técnica que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Assim, ela foi fundamental para a obtenção dos dados qualitativos essenciais para o trabalho.

Gil ainda destaca que essa técnica é “bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer [...], bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. Nesse sentido, acredita-se que ela pode ser útil para coletar dados do executivo da Corfix foveu uma base consistente de informações a partir da troca de experiências.

Quanto ao nível de estruturação, foi utilizada a entrevista por pautas, conforme pode ser observado no apêndice A. Gil (1999, p. 120) caracteriza esse modelo ao afirmar que “apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. Como se buscou conhecer melhor diferentes aspectos acerca da empresa e do mercado, acredita-se que esse nível pôde ser eficaz.

Além disso, outra técnica explorada durante a pesquisa foi a observação. Gil (1999, p. 110) define-a como “o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”. O mesmo autor (1999, p. 111) classifica essa técnica de três formas: simples, participante e sistemática.

A simples é “aquela que o pesquisador [...] observa de maneira espontânea os fatos que ali ocorrem”, porém seguida de um processo de análise e interpretação, sendo apropriada para compreender manifestações na vida social. Portanto, essa técnica de observação simples foi útil na coleta de dados secundários a respeito do mercado, suas perspectivas, oportunidades e ameaças. Essas informações foram colhidas através de relatórios oficiais, *sites*, *blogs* e fóruns especializados e outras bases de dados.

Por fim, a coleta de dados com a profissional de mercado com experiências sobre os EAU ocorreu através de questionário, conforme pode ser observado no apêndice B. Gil (1999, p. 128) o caracteriza como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito [...], tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças sentimentos, interesse, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Ademais, outro ponto a favor de utilizar-se do questionário com essa profissional seria o fato de que ele “não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado” (GIL, 1999, p. 129). Dessa forma, ele se sentiu mais confortável ao apresentar perspectivas desanimadoras sobre o mercado dos EAU.

Quanto ao tipo, foram questões abertas, uma vez que elas não forçam “o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas” (GIL, 1999, p. 131). Então, o entrevistado ficou mais livre para desenvolver seu raciocínio sobre as questões apresentadas.



### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo qualitativo. Dessa forma, a teoria fundamentada apresenta-se como a alternativa mais adequada para a análise dos dados. Easterby-Smith (1999, p. 108) afirma que essa técnica “prevê uma abordagem mais aberta à análise de dados, a qual é particularmente boa para se lidar com transcrições”.

Ao ser realizada a entrevista por pautas com os executivos da empresa, houve, conseqüentemente, respostas não-padronizadas. Para que essa análise contemple as distintas respostas, foi importante observar o conteúdo que utilizado pelo participantes da pesquisa, como os pontos fortes e fracos, além da capacidade produtiva e o conhecimento sobre os EAU por parte da companhia.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Por se tratar de um levantamento de dados secundários, esse estudo possui algumas limitações. A principal delas seria o fato de não ocorrer a visita *in loco* aos Emirados Árabes Unidos para colher dados mais específicos do mercado.

Quanto às limitações do estudo, pode-se perceber que, por se tratar da viabilidade de um mercado específico, há uma impossibilidade de generalização. Além disso, o fato de ser realizada entrevista, há a dependência do entrevistado e de sua disponibilidade de compartilhar informações.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através das pesquisas. Ele será dividido em três seções, seguindo os objetivos específicos propostos inicialmente. A primeira parte contextualizará a Corfix e sua capacidade produtiva, a segunda apresentará os Emirados Árabes Unidos e seu mercado de tintas artísticas e, por fim, a terceira seção analisará a possibilidade de negócios para a Corfix na região.

### 4.1 A INDÚSTRIA DE TINTAS CORFIX, SUA ATUAÇÃO INTERNACIONAL E CAPACIDADE PRODUTIVA

Este ponto apresentará a Indústria de Tintas Corfix e sua participação no exterior. Dessa forma, inicialmente serão abordados o seu histórico, suas linhas de produtos, seus norteadores estratégicos, bem como sua atuação internacional. Além disso, esse tópico buscará identificar a capacidade produtiva da empresa e se há possibilidades de eventuais adaptação de produtos para se adequar ao mercado-alvo.

#### 4.1.1 Histórico

A Indústria de Tintas Corfix Ltda. nasceu da necessidade que Paulo Pernau Fassel - desenhista por profissão - encontrava em adquirir o material indispensável para o desenvolvimento de seus projetos e da dificuldade de importação, gerada pela segunda guerra mundial. Naquela época a única opção para os desenhistas eram as tintas importadas da Europa. Até que em 1943 a situação agravou-se de tal forma que os *gouaches*<sup>3</sup> (figura 3) e os pigmentos importados deixaram de ser disponibilizados no mercado.

---

<sup>3</sup> Tinta a base de água para desenho.



**Figura 3** - Modelo de tinta gouache Corfix  
**Fonte:** Corfix (2012)

Fassel, com seu caráter empreendedor, compreendeu que a solução para fugir da dependência, em uma conjuntura externa desfavorável, encontrava-se em produzir suas próprias tintas. Inicialmente, contou com a ajuda de sua esposa, Gessy, e de seu pai, João Fassel Filho, químico, para elaborar as tintas das quais necessitava.

Juntos começaram a produzir de forma caseira o *gouache*, apenas para uso próprio. Alguns amigos fizeram as primeiras encomendas. Estas se sucederam e o negócio começou a expandir-se. Nos rótulos dos pacotes a marca “Corfix” começou a aparecer, consolidando a empresa em 1945, quando a Indústria de Tintas Corfix foi constituída juridicamente.

Contando com os conhecimentos de Aldo Locatelli, pintor italiano, Fassel desenvolveu e aperfeiçoou tintas a óleo, líquidos auxiliares e telas. Locatelli pintou várias obras no sul do Brasil e em outros estados brasileiros com materiais Corfix, sendo as mais expressivas a pintura da cobertura da Catedral Metropolitana de Porto Alegre e a Via Crucis em Caxias do Sul.

Nos anos 60, a Corfix, procurou desenvolver sua linha de produção, através da extensão de linha de produtos e de melhorias nos processos. Durante as décadas de 70 e 80 preocupou-se em fixar sua imagem no mercado nacional.

A empresa sobreviveu não só às dificuldades impostas pela guerra como às dezenas de transformações ocorridas no mercado internacional ao longo destes anos. Desde a produção inicial até hoje, a Corfix segue a filosofia de seu fundador: “um passo após o outro”.

A capacidade de adaptação aos diferentes cenários macroambientais impacta também na linha de produtos da empresa. Inicialmente voltada para a produção do *gouache*, seguida de tinta a óleo, massa de modelar e aquarela, a companhia foi diversificando gradativamente sua linha de produção. Hoje, são mais de sessenta itens, subdivididos em três linhas de produtos: a Linha Artística; a Linha Decorativa - Hobby; e a Linha Escolar. Além disso, ela é uma das poucas empresas no mundo a fabricar o carvão vegetal, conhecido

internacionalmente como *fusain*.

Atualmente, a empresa é administrada pelos filhos de Paulo Fassel e Gessy Fassel: o engenheiro Paulo Roberto, diretor industrial, ao lado de sua irmã Flora, administradora de empresas e diretora geral. A Empresa está localizada no bairro da Glória, em Porto Alegre-RS e seu parque industrial está situado em um terreno de 10 mil m<sup>2</sup>, com uma planta industrial de cerca de 4 mil m<sup>2</sup> de área construída. Conta com um quadro de 120 colaboradores. Porém, em momentos de aumento de demanda, como no período escolar, esse número sobe para cerca de 200 colaboradores .

O mercado interno absorve 90% da produção, distribuída entre mais de 8 mil clientes. A maior parte destes clientes é constituída por livrarias, lojas especializadas em materiais artísticos, papelarias, bazares, atacadistas, supermercados e entidades governamentais em todo o país (CORFIX, 2010).

#### 4.1.2 Linhas de produtos

A Corfix possui uma vasta linha de produtos. Pode-se destacar, entre estes, a tinta a óleo para artistas (figura 4), tinta acrílica para artistas, carvão vegetal, gesso acrílico, pasta para modelagem, verniz fixador spray, bloco papel paleta, tinta para tecido, tinta relevo 3d, tinta para expansão a calor, cola pano, cola contato permanente, tinta acrílica decorativa brilhante/fosca/metálica, base acrílica para artesanato, gel para matizar, kit para craquelado, cera em pasta, betume em cera, relevo incolor, Goldfix - pasta metálica, papéis especiais para falso mosaico e *découpage*<sup>4</sup>. A massa para modelar, giz de cera, tinta *gouache*, pintura a dedo, nanquim escolar, cola colorida, cola branca completam a chamada linha de tintas e acessórios.



**Figura 4** - Tinta a óleo Corfix

**Fonte:** Corfix (2012)

A empresa ainda produz alguns tipos de produtos auxiliares para linha artística e decorativa como: gel óleo, gel acrílico, diluente eco (figura 4), diluente óleo, secante de

<sup>4</sup> Técnica de pintura decorativa que consiste em colagens de figuras sobre peças.

courtrai, secante de cobalto, óleo de linhaça clarificado, óleo de linhaça polimerizado, médium secante, terebintina, verniz acrílico, betume, entre outros.



**Figura 5** - Diluente Eco Corfix  
**Fonte:** Corfix (2012)

Sempre atenta às necessidades do mercado e visando fortalecer os laços de relacionamento com os seus clientes, a Corfix busca sempre atualizar e ampliar sua gama de produtos. Exemplo disso é o fato de que recentemente a empresa implementou à sua gama de produtos pincéis artísticos e decorativos, o que mostra a preocupação em oferecer soluções completas aos seus clientes.

#### 4.1.3 Norteadores Estratégicos

Esse tópico apresenta os norteadores estratégicos da Corfix. Eles são fundamentais para caracterizar a empresa e suas ambições (CORFIX, 2012):

- a) **Missão:** “O propósito da Corfix é fornecer materiais artísticos de qualidade singular, de modo a atender às necessidades de nossos clientes, com preços acessíveis, aliando tradição e tecnologia”;
- b) **Visão:** “Ser uma empresa de classe mundial, tornando-se a principal referência no cenário das artes”;
- c) **Valores:** “Respeito, Transparência, Flexibilidade, Tradição e Tecnologia”.

#### 4.1.4 Atuação internacional da Corfix

A atuação da Corfix no mercado externo começou no início de 1994, exportando para o Uruguai. Em 1996, foi criado o departamento de exportações na empresa. Atualmente, as exportações, que representam aproximadamente 10% do faturamento líquida, destinam-se a 18 países, a maioria deles localizados na América do Sul e Central: Argentina, Uruguai, Paraguay, Chile, Equador, Peru, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Honduras, Guatemala, México, República Dominicana, Belize, Portugal, Moçambique e Alemanha (Apêndice A).

Fatores como adaptação de produto, ações efetivas de comunicação e conhecimento de mercado são considerados determinantes pela empresa para o seu sucesso nas ações exteriores. De acordo com o diretor de *marketing* internacional da companhia, Christian Tudesco (Apêndice A), “a Corfix sempre procura adaptar seus produtos de acordo com as necessidades técnicas e culturais dos mercados-alvo”. Os produtos com maior aceitação no exterior são o *kit* para craquelado, além das tintas a óleo e acrílicas de bisnaga, da linha profissional. Tudesco acredita que o sucesso desses produtos se deve, em parte, ao preço que esse produto chega ao mercado. “O custo x benefício dessas linhas são bastante interessantes, pois as tradicionais marcas europeias possuem um custo de cerca de 50% maior que a Corfix”. Além disso, ele acrescenta que a empresa possui uma capacidade de expandir em aproximadamente 20% sua produção mantendo sua estrutura atual, podendo ainda colocar uma equipe para trabalhar em outro turno. Dessa forma, esse aspecto não seria um empecilho para entrar em outro mercado.

Quanto à comunicação, a empresa divide as ações de duas formas, de acordo com sua maturação no mercado-alvo. Para os novos locais, aqueles nos quais a companhia atua a menos de 3 anos e que entende que a marca pode ser melhor consolidada, ela procura focar em feiras *B2C* (especialmente no México, no Paraguai, no Uruguai e na Argentina) e *B2B* (na Costa Rica, na Argentina e no México). Ainda são promovidos alguns eventos específicos, a *Semana de Arte*, que são “criados e desenvolvidos pela Corfix junto a seus distribuidores que convidam consumidores finais para conhecer e testar produtos”. Nesses eventos, a empresa leva um artista plástico que apresenta técnicas de pintura e colagens diretamente com o público. Tudesco ainda destaca que “cada evento recebe cerca de 500 pessoas por semana”.

Outro fator determinante para o sucesso das operações internacionais da Corfix refere-se aos critérios para escolha de mercados-alvo. Para clientes finais, busca-se conhecer o

comportamento do consumidor através de suas características psicológicas, culturais e sociais. Tudesco afirma que “a arte e o artesanato são formas de expressão de várias culturas. Assim como a comida, a dança e a vestimenta, a expressão pela pintura é uma das formas mais tradicionais de um povo se expressar. Dessa forma, aspectos comportamentais são avaliados de forma bastante criteriosa pela companhia. Para clientes *B2B*, além das variáveis culturais, a empresa analisa questões administrativas, geográficas e econômicas. Tudesco acrescenta que às variáveis administrativas “somam-se as questões financeiras e as barreiras tarifárias e não-tarifárias”.

No que tange, especificamente, o mercado dos Emirados Árabes Unidos, o executivo afirma que a Corfix nunca havia pensado em ingressá-lo. A companhia já recebeu contatos de consumidores da Arábia Saudita, porém sem avanço. Tudesco afirma que “até o momento, a escolha por não ter aprofundado nesse mercado se dá ao fato de que existem mercados mais próximos (psiquicamente e geograficamente) para explorar”. Entretanto, ele acredita que é um mercado a se pensar após as devidas análises.

#### 4.2 OS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS E SEU MERCADO DE TINTAS ARTÍSTICAS

Esta parte apresentará os Emirados Árabes Unidos dentro dos ambientes de *marketing*, suas relações com o Brasil, bem como seu mercado de tintas artísticas. Dessa forma, essa seção abordará os ambientes demográfico, econômico, social, cultural e político-legal dos EAU e, por fim, apresentará o mercado de tintas artísticas do país. Para coletar essas informações, foram utilizados dados secundários, dentre os quais destaca-se o relatório da APEX Brasil, estudos do Euromonitor, dados oficiais de *Hofstede* e *blogs* e fóruns especializados. Além disso, outra fonte utilizada foi o questionário realizado com uma profissional que possui experiências de negociação no país.

#### 4.2.1 Ambiente demográfico e econômico dos Emirados Árabes Unidos

Os Emirados Árabes Unidos compreendem uma federação de sete Emirados: Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ajman, Ras al-Khaimah, Umm al-Qaiwain e Fujarah. Eles ocupam 83,6 km<sup>2</sup> de área e localizam-se entre o Golfo do Omã e o Pérsico, conforme figura abaixo:



**Figura 6** - Mapa geográfico dos Emirados Árabes Unidos  
**Fonte:** APEX, 2012, p. 7

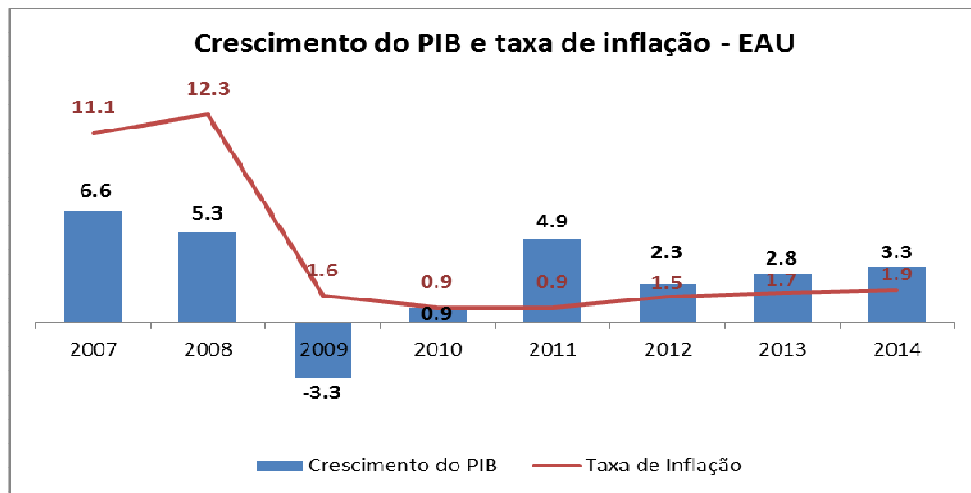
De acordo com o Banco Mundial (2012), a população da região é de aproximadamente 7.9 milhões de habitantes. Pode-se perceber um expressivo aumento populacional, comparando-se com esse dado no início da década passada. Em 2002, aproximadamente 3.3 milhões de pessoas moravam nos EAU, representando, assim, um crescimento de 142% entre 2002 e 2011. De acordo com a Apex (2012, p. 7), “mais de 60% da população distribuiu-se entre Dubai – centro logístico e turístico – e Abu Dhabi – que abriga a capital do país e se destaca pela grande produção de petróleo”. Além disso, é importante destacar que quase 90% da dos habitantes são estrangeiros. A expectativa de vida é de 77 anos e a religião predominante é o Islamismo, seguido por 96% da população (ITAMARATY, 2010).

Do ponto de vista econômico, os EAU apresentam diversos indicadores de destaque. De acordo com o FMI (2012), o PIB do país deverá encerrar 2012 com o resultado de US\$ 386.39 bilhões, podendo chegar a US\$ 448.31 bilhões em 2017. Ademais, o PIB por paridade do poder de compra (PPC), variável mais apropriada para a análise do padrão de vida das pessoas, deverá encerrar este ano em US\$ 268.12 bilhões, com tendência de atingir US\$ 343.21



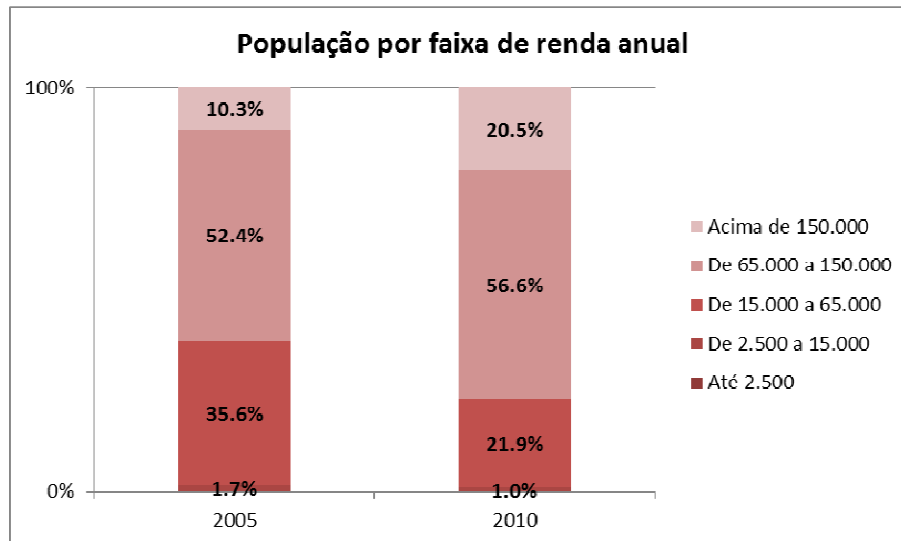
bilhões em 2017. Outro fator econômico de destaque nos EAU é o seu PIB per capita, que ocupou o sexto lugar no *ranking* mundial, com o valor de U\$ 48.821.

A figura a seguir compara a evolução percentual do crescimento do PIB e da taxa de inflação de 2007, projetando até 2014. É possível perceber uma forte queda do PIB em 2009 (-3.3%), decorrente da crise financeira internacional. Porém, já em 2010 já ocorre uma leve recuperação de 0.9%, que se confirmou em 2011 (4.9%) e com previsão de que se mantenha nos anos seguintes. A inflação que, por sua vez, atingiu um ápice de 12.3% em 2008, deverá se manter estável até 2014, não ultrapassando a casa dos 2%.



**Figura 7** - Crescimento do PIB e taxa de inflação – EAU  
**Fonte:** FMI, 2012 – Adaptado pelo autor

No que tange à distribuição de renda nos EAU, como pode ser percebido no gráfico abaixo, houve um forte crescimento no número de famílias de maior renda em comparação ao total entre 2005 e 2010 (APEX, 2012). A população com rendimento anual acima de U\$ 150.000 dobrou (de 10.3% em 2005 para 20.5% do total em 2010). A faixa entre U\$ 65.000 e 150.000 representa aproximadamente 57% das pessoas em 2010, enquanto que a até U\$ 2.500 não atinge nem 1% dos habitantes. Enquanto isso, no Brasil, apenas 6% dos habitantes recebem acima de U\$ 65.000 anuais.



**Figura 8** - Participação da população por faixa de rendimento anual

Fonte: APEX, 2012 – adaptado pelo autor

Outro fator de destaque da região decorre de seu ambiente de negócios. De acordo com o relatório *Doing Business 2012 – United Arab Emirates*, do Banco Mundial, os EAU estão na 33ª colocação do *ranking* mundial no que se refere à facilidade de se praticar negócios. Para efeitos de comparação, outros países vizinhos estão abaixo, como o Catar que está em 36º e o Bahrain em 38º. Já o Brasil ocupa a 126ª posição.

Um dos principais fatores que colocam o país em boa colocação nesse *ranking* é o comércio além das fronteiras. Entre as 183 economias apresentadas no estudo, os EAU estão na 5ª colocação. Segundo a publicação, para exportar um container padrão são necessários apenas 4 documentos, 7 dias e a um custo de U\$630. Para importar, precisa-se de 5 documentos, os mesmos 7 dias a um valor de \$635.

#### 4.2.2 Ambiente social e cultural dos Emirados Árabes Unidos

Do ponto de vista social, os EAU estão no grupo das principais nações, com alto índice de desenvolvimento humano (IDH), de acordo com a publicação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2011). A região está em 30º lugar no *ranking* mundial, com o índice de 0,846. De 2006 para cá, ganhou 3 posições. Em termos de comparação, o Brasil ocupa a 84ª colocação, com 0,718.

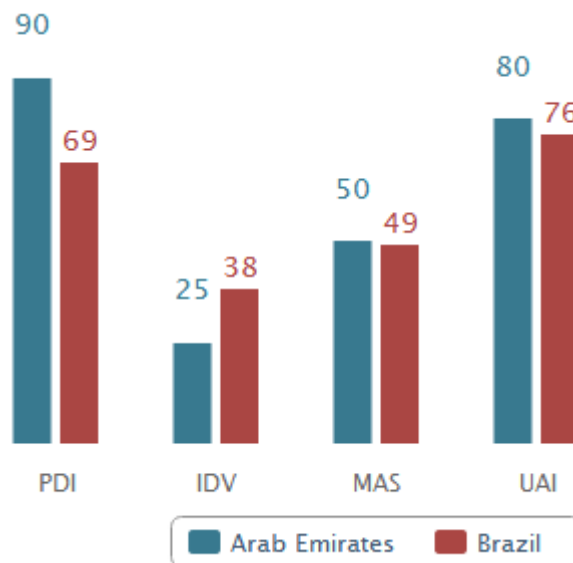
Além disso, o PNUD divulga também o Índice de Desigualdade de Gênero (IDG) que mede a saúde reprodutiva, a autonomia e a participação no mercado de trabalho entre homens

e mulheres. Esse valor varia entre 0 e 1 e quanto mais alto seu valor, maior a desigualdade entre os gêneros. O índice dos EAU, considerado satisfatório, atingiu 0,234.

Esses pontos mencionais, além dos fatores demográficos e econômicos mostram que a região apresenta-se como um ambiente favorável aos negócios. A maioria de seus indicadores indicam resultados similares às nações mais desenvolvidas do mundo.

Outro fator de extrema importância em relação aos EAU são as questões culturais. A profissional brasileira com experiência em negociações no país, Mônia Panizzi (apêndice B) afirma que “os árabes exigem que os brasileiros conheçam muito sobre a cultura, crenças, religião, etc”.

Dessa forma, no que tange os aspectos culturais, é importante realizar uma análise baseada na pirâmide de Hofstede. O gráfico a seguir mostra a comparação entre as dimensões que compõem o estudo (distância do poder, individualidade/coletividade, masculinidade/feminilidade e índice de aversão à incerteza) nos Emirados Árabes e no Brasil, a fim de que possa ser observado se há alta distância nos atributos:



**Figura 9** - Dimensões de Hofstede: EAU X Brasil

**Fonte:** Geert-Hofstede website, 2012

a) **Distância do poder:** Pode-se perceber uma diferença expressiva entre a distância do poder nos dois países. De acordo com Hofstede (2012), os EAU possuem alto valor nessa dimensão (90), o que significa que “as pessoas aceitam ordens hierárquicas nas quais todos têm um lugar, sem necessitar muitas explicações adicionais”. Além disso, ele inclui que a hierarquia em uma organização “reflete desigualdades inerentes, a centralização é popular e os subordinados esperam ser orientados para o tudo o que precisam fazer”.

Panizzi (apêndice B), por outro lado, defende a ideia de que tanto o Brasil quanto os EAU apresentam alta distância do poder e sentimento de hierarquia. Segundo ela, “brasileiros e árabes não gostam de negociar com pessoas que não sejam executivos ‘responsáveis’ pelo setor ou empresa”.

b) **Individualidade:** Com um índice de 25, os EAU são considerados uma sociedade coletiva. Segundo Hofstede, isso reflete o compromisso de longo prazo com o grupo. “A sociedade promove relacionamentos fortes, nos quais assume a responsabilidade por todos os outros membros do seu grupo”. Com base nisso, pode-se perceber uma tendência de orientação ao longo prazo e a prática de negócios baseada na confiança e no fortalecimento das relações pessoais.

Panizzi (apêndice B) concorda com a ideia de valorização das parcerias duradouras por parte dos árabes. Ela afirma que inicialmente a negociação é mais demorada até que se ganhe mais confiança, “porém, após firmarem uma parceria, prezam muito por ela e, além disso, dão preferência para fechar outros negócios com demais empresas parceiras ou conhecidas da empresa a qual já trabalham”.

c) **Masculinidade:** Essa dimensão assemelha-se com a brasileira. Com um índice de 50, os EAU podem ser considerados uma comunidade masculina. Hofstede afirma que em nações masculinas “as pessoas vivem em função do trabalho, gerentes devem ser decisivos e assertivos, ênfase na igualdade, competição e performance”.

Sobre esse índice, Panizzi (apêndice B), destaca sobre o papel da mulher no país. Ela acredita que há restrições para as mulheres brasileiras que desejam negociar no país. Por outro lado, ela afirma que “facilita muito se a mulher, além de conhecer muito sobre os EAU, for autoridade máxima dentro da empresa a qual representa. Essa posição ajuda a mulher a conseguir credibilidade com maior rapidez”. Por fim, ela destaca que elas devem seguir exigências rigorosas, como “chegar ao local da reunião com motorista (sem chegar dirigindo) e cumprindo o horário, não carregar maquiagem, de preferência utilizar os trajes conservadores dos árabes, etc”.

d) **Índice de aversão à incerteza:** Assim como o Brasil, os EAU apresentam um alto índice de aversão à incerteza. Para Hofstede, países com esse perfil tendem a “manter rígidos códigos de crença e comportamento e a ser intolerantes com comportamento e ideias

pouco ortodoxas”. Dessa forma, há uma “necessidade emocional por regras (mesmo que elas nunca pareçam funcionar)”.

Panizzi (apêndice B) concorda com esse ponto e o remete à questão religiosa. Para ela, “os árabes prezam muito por manter as tradições da religião, fazendo com que evitem adquirir produtos que possam denegrir a imagem e tradição da religião islâmica”. Ela ainda alerta que não cumprir essas regras ou desrespeitá-las podem “aniquilar uma negociação”. Dessa forma, “um conhecimento mínimo de alguns traços culturais é básico para obter êxito nos negócios”.

Por fim, em relação ao contexto, pode-se caracterizar que a cultura do país como de alto contexto. Isso se torna mais evidente à medida que se analisam as dimensões de Hofstede e se percebe que fatores como a alta distância ao poder – que pode levar à centralização - e a coletividade – que gera a necessidade de construção de relacionamentos duradouros e orientação maior ao longo prazo -.

#### **4.2.3 Ambiente político-legal e relações bilaterais com o Brasil**

O ambiente político dos EAU é caracterizado por uma federação com poderes específicos delegados ao governo federal e outros reservados aos emirados membros (CIA, 2012). O sistema federativo contempla cinco órgãos sem separação de poderes. São eles: Conselho Federal Supremo, Presidente, Conselho de Ministros, Conselho Nacional Federal e Judiciário Federal.

De acordo com a APEX (2012, p. 14), o Conselho Federal Supremo é o órgão de maior poder no que se refere à formação das políticas da federação, além de reunir os governantes dos sete emirados. “A ele são delegados poderes legislativos e executivos, incluindo eleger o Presidente e o Vice-Presidente da federação, ratificar leis federais e decretos e aprovar a nomeação do Primeiro-Ministro aceitar sua renúncia”. O presidente, por sua vez, é eleito pelo Conselho Federal Supremo para um mandato renovável de cinco anos. Ele possui poderes legislativos e executivos, além de ser responsável pela fiscalização do Conselho de Ministros, a autoridade executiva do país. Atualmente, o Primeiro-Ministro é também o Vice-Presidente e governante de Dubai, Mohammed bin Rashid Al-Maktum e o presidente é o governante de Abu Dhabi, o xeique Khalifa bin Zayed Al Nahyan.

O Conselho Nacional Federal possui 40 membros que representam os 7 emirados. A quantidade de representantes por região é determinada de acordo com a população. Dessa forma, Dubai e Abu Dhabi estão em maior número. O Conselho tem por função desenvolver um papel consultivo, supervisionando os ministros e discutindo o orçamento anual. Quanto ao sistema judiciário, de acordo com a CIA (2012), há uma Suprema Corte na qual os juízes são nomeados pelo presidente. Há uma mistura entre o sistema de leis islâmico (*Sharia*) e o direito civil.

No que tange às relações bilaterais entre Brasil e EAU, pode-se notar um crescimento no comércio entre os dois países. De acordo com a APEX Brasil (2012, p. 5), “em 2011, as exportações do Brasil para os EAU alcançaram US\$ 2,2 bilhões, com crescimento de 16,9% em relação ao ano anterior, enquanto as importações foram de quase US\$ 500 milhões, resultando num saldo comercial de US\$ 1,7 bilhão”. Outro fator que evidencia esse objetivo estratégico do Brasil em atuar nesse mercado é a presença de um escritório da APEX em Dubai, visando alavancar negócios das empresas brasileiras na região. Entretanto, ainda existem poucos acordos bilaterais entre as duas nações e esse ponto precisa ser melhor explorado.

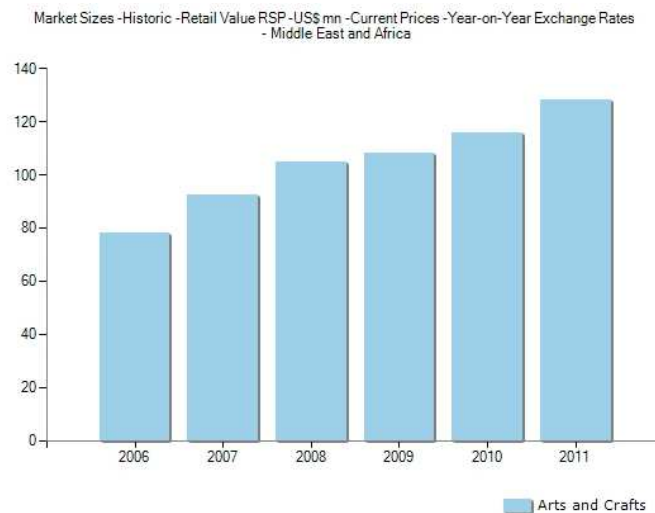
Por outro lado, Panizzi (apêndice B) afirma que sentiu “pouco incentivo e ajuda do governo ou qualquer entidade brasileira, que pudesse impulsionar os negócios entre os dois países”. Ela acrescenta que as empresas brasileiras pedem auxílio à Câmara do Comércio Árabe-Brasileira, “pois a mesma fornece um nível razoável de informações para alavancar os negócios entre os países”.

#### **4.2.4 O mercado de tintas artísticas dos Emirados Árabes Unidos**

Antes de buscar entrar nas especificidades do setor de tintas artísticas, é importante destacar o mercado de artes da região como um todo. De acordo com a especialista em arte asiática contemporânea, Eliza Gluckman (2007), Dubai tem os atributos para se tornar um *hub* chave no mundo das artes. Ela justifica essa afirmação pela situação geográfica da região, “localizada com fácil acesso à Rússia, Índia e Sudeste da Ásia, além de haver artistas de classe mundial emergindo pelo Oriente Médio”. Ademais, segundo o gerente da Galeria

*Ayyam* em Dubai, Hisham Samawi (2009), “o mercado do Oriente Médio está diversificado com nichos definitivos sendo formado ao redor da fotografia, caligrafia e pintura”.

O mercado de artes da região que abrange Oriente Médio e África movimentou cerca de U\$ 128 milhões em 2011 (Euromonitor, 2012). O gráfico abaixo mostra a evolução de 2006 até o ano passado:



**Figura 10** - Tamanho do mercado de artes – África e Oriente Médio

**Fonte:** Euromonitor, 2012

Atualmente, Dubai conta com 40 galerias de arte, que representa um crescimento significativo em relação aos anos anteriores. Esse fato está levando o governo a criar o Museu de Arte Moderna de Dubai (*Tecnoarte News*, 2012). Além disso, anualmente a cidade sedia a *Art Dubai*, uma das maiores feiras de arte contemporânea do mundo e a maior do Oriente Médio. A edição ocorrida em Março de 2012 recebeu um número recorde de 22,500 visitantes entre moradores dos EAU, convidados regionais e internacionais, colecionadores, artistas, galerias e 75 museus de arte (*Art Dubai*, 2012).

Outros dados curiosos a respeito da ambição dos EAU por crescerem ainda mais sua importância no cenário mundial de artes ocorrem em Abu Dhabi. Em março de 2007, a cidade desembolsou U\$ 520 milhões ao tradicional museu francês do *Louvre* para ter o sua marca em um museu na cidade. Além disso, será pago aos franceses um valor adicional de U\$ 747 milhões decorrente de empréstimos de obras, exposições especiais e consultoria (Riding, 2007). A expectativa é que o museu *Louvre Abu Dhabi* fique pronto em 2014. A seguir, pode ser vista uma imagem de computador que mostra o prédio e seu *design* moderno:



**Figura 11** - Museu *Louvre Abu Dhabi*  
**Fonte:** *The New York Times*, 2007

Além do *Louvre*, em 2006, a capital dos EAU anunciou um acordo com a Fundação Solomon R. Guggenheim para construir um Museu Guggenheim na cidade, com o objetivo de receber as maiores exposições de arte moderna e contemporânea. Estima-se um investimento de cerca de U\$ 800 milhões para essa construção que terá 450 mil metros quadrados, sendo 12 vezes maior que a de Nova Iorque (Euromonitor, 2010). A expectativa é que ele fique pronto até 2017. A ilustração a seguir mostra como deverá ser o prédio (em amarelo) e sua grandiosidade. O prédio redondo branco é o *Louvre Abu Dhabi*:

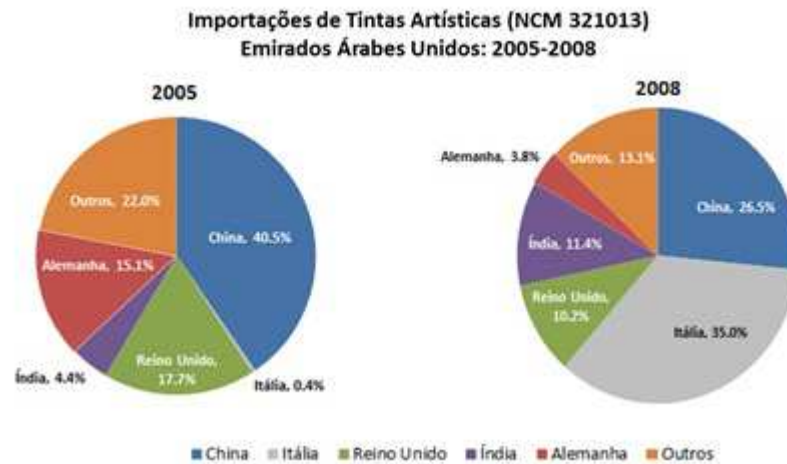


**Figura 12** - Museu *Guggenheim Abu Dhabi*  
**Fonte:** *Guggenheim website*, 2012

Após observar o real interesse dos EAU em serem um dos principais mercados de artes do mundo, é importante conhecer melhor de que forma os artistas são supridos de materiais, como as tintas, objeto de trabalho da Corfix. Analisando a NCM geral (3213.1000: Cores em sortidos para pintura artísticas, atividades educacionais, etc.), houve um



crescimento de 36% nas importações desse produto nos EAU de 2005 até 2008, atingindo a cifra de U\$ 1,576 milhões (UN Comtrade, 2012). Os gráficos abaixo mostram as principais origens das importações desses bens no país:



**Figura 13** - Importação de tintas artísticas Emirados Árabes: 2005-2008

Fonte: UN Comtrade, 2012 – Adaptado pelo autor

Os gráficos anteriores mostram a diminuição significativa da participação da China, caindo de 40.5% em 2005 para 26.5% em 2008 e um aumento expressivo da Itália, de uma cifra quase nula em 2005 para 35% em 2008, sendo o maior exportador desse produto aos EAU. Isso ressalta a busca do país por tintas *premium* como as italianas e uma diminuição das compras em maior volume oriundas da China. O Brasil não possui histórico de exportação para o país.

Quanto às exportações, a região não apresenta números expressivos como nas importações. Em 2008, foram exportados U\$ 290 mil, sendo que desses, U\$ 103 mil foram para o Irã e U\$ 66 mil para a Índia, representando assim 59% dos destinos das vendas internacionais desse produto. Não há registro de negociações para o Brasil e o único país latino-americano que recebeu tintas dos EAU foi o Chile que importou U\$ 15,970 em 2008.

No que tange às marcas encontradas no país, pode-se observar que alguns tradicionais *players* mundiais já atuam na região. Dentre eles, pode-se destacar as inglesas *Winstor & Newton*, fundada em 1832 e a *Daler Rowney*, com origens em 1783 (Art Materials, 2012).

Para buscar as informações referentes aos pontos-de-venda foram pesquisados blogs e fóruns especializados na *internet*, devido às limitações de fontes oficiais de pesquisa específicas do setor. Nessas consultas, foi possível perceber que os dois principais pontos para aquisição de tintas artísticas são as grandes redes de varejo e lojas especializadas.

O primeiro grupo oferece produtos mais genéricos, direcionados à linha escolar, sem muita diversificação de modelos. Entre as principais redes, destaca-se o grupo francês *Carrefour*. A linha artística pode ser encontrada em lojas especializadas. Entre elas, destaca-se a Emirates Trading e a Kazim's, ambas localizadas em Dubai. O segundo estabelecimento recebe as melhores indicações nos blogs. De acordo com a dona do blog *Diary of a Professional Artist*, a artista plástica inglesa que agora reside em Dubai, Miriam Lishman, a Kazim's oferece praticamente tudo que um artista necessita. A artista dinamarquesa moradora agora de Dubai, Carina, uma das donas do blog *made in the desert* concordou com Lishman ao afirmar que pôde encontrar tudo na loja e ainda postou algumas fotos, que podem ser vistas a seguir:



**Figura 14** - Kazam's Dubai  
**Fonte:** Blog *Made in Desert*, 2012

Os dados secundários apresentados nesse tópico mostram a busca dos EAU em se tornarem um centro de referência no cenário das artes mundiais, não só no tocante à compra de obras prontas, como no incentivo à produção local. Dessa forma, é possível identificar potencial de mercado aparente para empresas que oferecem suprimentos para as atividades ligadas à arte.

#### 4.3 SUGESTÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS PARA A CORFIX NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Após a análise interna da Corfix, bem como a apresentação dos EAU e seu mercado de tintas artísticas, cabe avaliar se há oportunidades de negócios para a companhia na região, bem como sugerir possíveis estratégias de atuação. Dessa forma, este tópico retomará os

pontos anteriores através da análise *SWOT* e, por fim, irá propor possibilidades de negócios para a empresa.

#### 4.3.1 Análise *SWOT*

Antes de propor estratégias para a Corfix nos EAU, torna-se importante retomar as análises realizadas nos tópicos anteriores, com o intuito de retomar os pontos mais importantes na avaliação da viabilidade mercadológica de negócio. Para isso, será utilizada a matriz *SWOT*, descrita por Kotler e Keller (2006, p. 50) como a “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”. Importante ressaltar que as forças e fraquezas referem-se às questões internas da companhia, enquanto as oportunidades e ameaças decorrem do ambiente de negócios. A tabela abaixo mostra essa análise:

<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa com tradição no mercado local e com presença consolidada na América do Sul</li> <li>- Visão de se tornar uma empresa de classe mundial, tornando-se a principal referência no cenário das artes</li> <li>- Capacidade de adaptação do produto para diferentes mercados-alvo</li> <li>- Empresa com experiência internacional e com conhecimento dos impactos das diferentes culturas nos seus negócios</li> <li>- Estratégia de comunicação internacional consolidada para os diferentes mercados e com capacidade para investimentos extras em feiras</li> <li>- Amplo conhecimento técnico do executivo de <i>marketing</i> internacional da companhia</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa sem experiência nos Emirados Árabes e em mercados culturalmente similares a esse</li> <li>- Marca não conhecida na região</li> <li>- Recursos limitados, o que dificulta uma operação internacional de alto envolvimento</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p style="text-align: center;"><u><b>Ambiente Demográfico</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento significativo da população nos últimos anos (142% entre 2002 e 2011)</li> <li>- Aproximadamente 90% dos habitantes são estrangeiros: maior proximidade cultural</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u><b>Ambiente Econômico</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto PIB por paridade do poder de compra (US\$ 268 Bi) e com perspectiva de crescimento</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <p style="text-align: center;"><u><b>Relações com Brasil</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucos acordos bilaterais entre Brasil e EAU</li> <li>- Ainda pouco incentivo do governo brasileiro no país</li> <li>- Não há registro de exportações de tintas artísticas do Brasil para os EAU</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u><b>Ambiente Cultural</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EAU possuem índice de distância do poder</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexto maior PIB per capita do mundo</li> <li>- Inflação controlada</li> <li>- Maioria da população com alta renda</li> <li>- Quinto melhor país para comércio além das fronteiras (Banco Mundial)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Ambiente Social</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto IDH (0,846)</li> <li>- Cenário de igualdade entre gêneros (IDG)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Relações com Brasil</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escritório da APEX Brasil no país</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Mercado de Tintas Artísticas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos investimentos para se tornar um centro difusor da Arte (<i>Louvre Abu Dhabi</i> e <i>Guggenheim Museum</i>)</li> <li>- Aumento no número de artistas locais</li> <li>- Pontos de venda similares ao Brasil (grandes varejos e lojas especializadas)</li> <li>- Aumento nas importações de tintas artísticas</li> </ul>	<p>mais alto que o Brasil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EAU apresentam características de maior coletividade que o Brasil, o que leva a busca por relações duradouras de negócios</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Ambiente Político-Legal</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturas políticas diferentes das brasileiras, com alta concentração do poder</li> <li>- Sistema jurídico também diferentes, com base na <i>Sharia</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Mercado de Tintas Artísticas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucas fontes de informações secundárias específicas do setor no país</li> <li>- Presença de concorrentes fortes, oriundos de países tradicionais nesse mercado</li> </ul>
--	---

**Quadro 3:** Análise *SWOT*

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A análise *SWOT* acima mostra que a Corfix possui potencialidades suficientes para tomar rumos maiores e buscar uma expansão para um mercado com maior distância geográfica e cultural como os EAU. As fraquezas se dão no desconhecimento da marca no mercado. Porém, esse fato não pode ser considerado um ponto impeditivo para o início da atuação.

No que tange às oportunidades, é possível observar que os EAU estão abrindo suas portas para o mundo ocidental e as artes são parte marcante nesse contexto. Além disso, os dados macroeconômicos positivos, bem como o recente interesse do Brasil na região, materializado no escritório da APEX Brasil, são outros fatores que alavancam as oportunidades de negócios no país. As principais ameaças ocorrem na falta de informações secundárias do setor e de alguns fatores de diferenças culturais e jurídicas. Entretanto, eles podem ser contornados com a adoção de uma estratégia internacional adequada.

Com base nos pontos apresentados, pode-se perceber que pelas oportunidades encontradas, especialmente, quanto aos crescentes investimentos em galerias de arte, o aumento das importações de tintas artísticas, o alto número de estrangeiros no país e os fatores macroeconômicos e sociais positivos, aliadas aos pontos fortes da Corfix (experiência internacional prévia, capacidade produtiva e de adaptações em decorrência de questões

culturais e hábitos de consumo, além de planos de comunicação estruturados), há sim um potencial de mercado a ser melhor explorado pela Corfix nos EAU. Dessa forma, o próximo tópico apresentará uma sugestão para a atuação da empresa na região.

#### **4.3.2 Sugestão de atuação da Corfix nos EAU**

A análise dos dados internos e externos exposta na matriz *SWOT* resultaram na ideia de que a Corfix pode sim ter possibilidades de negócios nos EAU. Cabe agora sugerir uma forma de atuação para a empresa na região.

A primeira sugestão refere-se ao modo de entrada a ser adotado pela companhia. Para isso, deve-se levar em conta alguns pontos, como:

- a) Marca da Corfix desconhecida nos EAU, uma vez que a empresa nunca vendeu no local;
- b) Recursos limitados para realizar operações de alto investimento e envolvimento internacional;
- c) Diferenças culturais e político-legais entre Brasil e EAU;
- d) Poucas fontes de informações secundárias acerca do mercado dos EAU de tintas artísticas.

Dessa forma, a exportação indireta pode ser uma forma de entrada que mais se adequa aos objetivos da Corfix. Ela pode ocorrer com a ajuda de distribuidores locais que já conhecem a cultura, os hábitos de consumo e os principais pontos-de-venda dos produtos. Minervini (2008, p. 162-163) acrescenta que com seu conhecimento do mercado, o distribuidor local sabe quem são os potenciais clientes, quais os preços praticados e quais adaptações de produtos devem ser eventualmente necessárias.

Após pesquisas em caráter secundário, são indicadas duas empresas que podem distribuir os produtos da empresa gaúcha. A primeira indicação é a *Emirates Trading*. Com sede em Dubai, a empresa possui 33 anos de experiência na região dos EAU e do Oriente Médio, trabalhando com diversos materiais para escritório e arte. A seguir, há uma figura contendo o cartão de visitas de Saji Abraham, gerente responsável pelas vendas de materiais de arte nos EAU:



**Figura 15** - Cartão Saji Abraham – *Emirates Trading*

**Fonte:** Emirates Trading, 2012

O outro importador/distribuidor potencial para os produtos Corfix para entrarem no mercado é a *Art Materials* que possui sede nos EAU. Ela também possui larga experiência, com atuação desde 1974. Sua divisão de materiais de artes opera em redes de varejo de Dubai e Abu Dhabi, cidades nas quais ela possui armazéns centrais, além de Sharjah. Outro ponto de destaque é que eles já distribuem marcas inglesas tradicionais, como a *Winstor & Newton* e a *Daler Rowney*. Mais informações sobre esse importador podem ser vistas no seu site: <http://www.arts-crafts.ae/>.

A atuação inicial através de um distribuidor local pode ser fundamental para que a Corfix consiga entender melhor as diferenças culturais, jurídicas e de hábitos de consumo da região. Além disso, a empresa pode se valer da experiência e do conhecimento do importador para fixar sua marca no país e também ter mais informações para adequar se *mix* de *marketing*. Entretanto, em caso de sucesso na operação e à medida que há um maior conhecimento acerca dos EAU, a empresa pode buscar uma atuação com mais envolvimento e buscar outra forma de trabalhar nesse mercado.

Após a sugestão do modo de entrada, cabe agora propor prováveis estratégias de *marketing mix* a serem adotadas pela empresa. Importante ressaltar que elas estão baseadas nas pesquisas secundárias e que podem ser aprimoradas após estudos mais aprofundados na região.

Quanto aos produtos, o *kit* para craquelado e as tintas da linha artística apresentam potencial para entrada nos EAU, entre outros motivos, pela relação custo X benefício em relação às europeias apresentada por Tudesco (apêndice A). Para isso, será necessário adaptar o rótulo e a embalagem. Elas precisam estar nos idiomas árabe e inglês, devido à alta quantidade de estrangeiros no país. Além disso, essa adaptação passa a percepção de que a Corfix realmente quer uma participação duradoura no mercado. Não foram identificadas restrições quanto ao volume da embalagem, porém esse ponto pode ser melhor visto

diretamente com o importador.

No que tange à distribuição, a Corfix poderá utilizar a expertise do importador para entrar nos principais pontos-de-venda. Grandes redes de supermercado demandariam produções em larga escala e de produtos com menor valor agregado, que não estariam de acordo com o posicionamento da empresa. Por outro lado, como seus produtos apresentam padrões de qualidade elevados, os locais de maior aceitação para venda seriam lojas especializadas e livrarias. Entre esses estabelecimentos, recomenda-se que a empresa visite a Kazam's Dubai para identificar de que forma as marcas chegam a eles. Outro local é o *Dubai International Art Centre*, um dos principais centros de arte da região, no qual há uma série de cursos e *workshops*, além de possuir uma *Art Shop* que comercializa todos os materiais para artes a preços competitivos. Abaixo, podem ser vistas fotos desse espaço:



**Figura 16** - *Art Shop* – *Dubai International Art Centre*  
**Fonte:** artdubai.com, 2012

Quanto à estratégia de comunicação, a empresa pode utilizar algumas de suas ações para novos mercados, como participação em feiras e promoção de eventos específicos. Para as feiras, a Corfix poderia participar em parceria com seu distribuidor e, assim, auxiliaria na consolidação de sua marca na região. Outra forma de participação em feiras pode ocorrer em parceria com a APEX Brasil, que possui escritório na região.

Além disso, sugere-se a realização de eventos específicos nas galerias de arte locais. A *Dubai International Art Centre*, por exemplo, promove diversos cursos e *workshops* sobre técnicas de pintura e, dessa forma, a Corfix pode patrocinar alguns com seus produtos e, assim, poderia alavancar suas vendas e teria reconhecimento por parte de formadores de opinião, como os professores de pintura e os artistas locais.

Por fim, é importante a empresa atentar-se à força das informações *online* nos EAU. De acordo com pesquisa com consumidores apresentada pela Euromonitor (2010), “uma

imensa maioria de consumidores estão procurando informações sobre os produtos *online* e em mídias sociais”. 70% dos entrevistados fazem buscas na internet antes de tomarem as decisões de compra e mais de 80% deles fazem consultas no *website* do fornecedor. A pesquisa ainda mostra que 41% dos clientes interagem com suas marcas favoritas em plataformas sociais como *Twitter*, *Facebook*, *Youtube* e *Linkedin*. Dessa forma, identifica-se a necessidade fundamental da Corfix traduzir seu *website* (disponível somente em português) no mínimo para o inglês por ser o idioma mais falado no país (Euromonitor, 2010). Além disso, sugere-se a criação de um perfil em inglês no *Facebook* e no *Twitter* para que a empresa consiga aproximar-se de seus clientes, divulgando novidades, eventos em que estará presente e receber *feedbacks* acerca de sua marca.

Quanto à política de preços, será necessária uma pesquisa primária para que se obtenha informações sobre os valores praticados pela concorrência. O próprio importador pode auxiliar nesse processo, seguindo as premissas abordadas por Minervini e apresentadas anteriormente. Porém, a Corfix deve manter seu posicionamento de diferenciação de produto a fim de que não entre em uma disputa predatória por preço.

O quadro abaixo mostra, resumidamente, cada estratégia e a respectiva ação:

<b>Estratégia</b>	<b>Sugestão</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Estratégia de Entrada</b>	Exportação indireta através de um distribuidor local ( <i>Emirates Trading</i> e <i>Art Materials</i> )	Distribuidor local possui conhecimento da cultura local, hábitos de consumo, pontos-de-venda, preços e eventuais adaptações de produtos.
<b>Mix de Marketing: Produto</b>	Kit para craquelado e tintas da linha artística com potencial	Aceitação potencial devido ao melhor custo x benefício em relação às marcas europeias
<b>Mix de Marketing: Produto</b>	Adaptação de rótulo e embalagem para os idiomas árabe e inglês	Aumentam as chances de aceitação do produto no mercado; Inglês: grande quantidade de estrangeiros no país; Percepção de relação duradoura no mercado
<b>Mix de Marketing: Distribuição</b>	Utilizar a expertise do importador	Entrar nos principais pontos de venda



<b>Mix de Marketing: Distribuição</b>	Oferecer produtos em livrarias e lojas especializadas (Kazam's Dubai e <i>Dubai International Art Centre</i> )	Esses estabelecimentos estão mais de acordo com o posicionamento da empresa (padrões de qualidade elevados)
<b>Mix de Marketing: Comunicação</b>	Feiras: parceria com distribuidor e com a APEX Brasil	Consolidar a marca na região com o suporte de entidades com destaque (distribuidor e APEX)
<b>Mix de Marketing: Comunicação</b>	Eventos específicos em galerias de artes locais ( <i>Dubai International Art Centre</i> )	Alavancar vendas e reconhecimento por parte de formadores de opinião (professores de pintura, artistas locais)
<b>Mix de Marketing: Comunicação</b>	Trabalhar com mídia <i>online</i> (Tradução de <i>Website</i> para inglês, criação de perfis no <i>Facebook</i> e no <i>Tweeter</i> em inglês)	Plataformas <i>online</i> possuem forte poder de decisão de compras no país; Aproximar-se dos clientes, divulgar novidades/eventos e receber <i>feedbacks</i>
<b>Mix de Marketing: Preço</b>	Auxílio inicial do importador e pesquisa primária	É preciso conhecer melhor os preços oferecidos pelos concorrentes
<b>Mix de Marketing: Preço</b>	Preço de acordo com o posicionamento de diferenciação da empresa	Passar ao consumidor a imagem de produto diferenciado e com valor agregado

**Quadro 4** – Resumo das estratégias para a Corfix nos EAU

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

As estratégias apresentadas nesse capítulo mostram que, para que ocorram com sucesso, será fundamental que a Corfix encontre o parceiro local correto, que possua o posicionamento adequado aos objetivos da companhia. Para isso, será importante uma visita a esses potenciais distribuidores por parte dos executivos da empresa, a fim de que haja um relacionamento duradouro e de confiança que, como mostrado anteriormente, é algo de extremo valor nos EAU.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o potencial de mercado dos EAU para os produtos da Indústria de Tintas Corfix. Acredita-se que esse objetivo tenha sido cumprido, uma vez que foi identificado que há oportunidades de negócios a serem exploradas pela companhia.

Além disso, os objetivos específicos propostos foram contextualizar a empresa e sua capacidade produtiva para exportação, apresentar os EAU e seu mercado de tintas artísticas, bem como sugerir estratégias de negócios para a Corfix na região. Esses objetivos também foram cumpridos através das pesquisas com o executivo da empresa, do levantamento de dados secundários sobre o mercado e da revisão bibliográfica sobre o tema.

### 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

O cumprimento dos objetivos geral e específicos do trabalho implicam em um estudo que pode ser utilizado pela Corfix como base para uma avaliação ainda mais aprofundada sobre o potencial dos EAU para os seus negócios. As análises realizadas mostram que a empresa possui oportunidades na região que podem ser melhor trabalhadas.

Um ponto que se destaca no estudo são os crescentes investimentos por parte dos EAU em se tornarem um centro mundial difusor de artes. Além disso, os fatores macroeconômicos e sociais positivos são outros pontos que servem de atrativos para investimentos internacionais. Outro destaque é o alto número de galerias de arte na região, o que mostra que os EAU não compram apenas obras prontas, mas sim, produzem materiais localmente.

Como principais ameaças, deve-se considerar o falta de informações mais específicas sobre o setor, as distâncias culturais, a presença de concorrentes internacionais de grande tradição, como os europeus, além de uma carência de suporte por parte do governo brasileiro às operações das empresas nacionais nos EAU, conforme abordado por Panizzi, no apêndice B. Entretanto, o recente escritório da APEX Brasil em Dubai mostra que o país busca aumentar sua participação nessa região.

Dessa forma, a Corfix, que possui na sua visão a ideia de se tornar uma empresa de

classe mundial e de referência, precisa buscar, em mercados competitivos e em crescimento, como os EAU, novas fontes de negócios. Assim, esse trabalho sobre o país pode servir de base para que esse objetivo seja cumprido.

Por fim, esse estudo pode ser utilizado por outras empresas brasileiras que buscam entrar nos EAU, uma vez que possui informações relevantes, especialmente sobre os ambientes de *marketing*. Nesses pontos, destaca-se as questões culturais, macroeconômicas e sociais, que podem impactar companhias de outros setores, alavancando (ou prejudicando) seus negócios.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Um dos principais limitadores do estudo foi obter mais informações específicas do setor de tintas artísticas nos EAU. Buscou-se contato direto com a Câmara de Comércio Árabe-Brasileira, que prontamente enviou por correio arquivos de promoção comercial do país. Entretanto, ela também não possuía dados relativos à Indústria em questão. Com isso, um outro entrave foi a ausência de uma pesquisa *in loco*, que auxiliaria na busca de dados para as tomadas de decisão nos planos.

Além disso, outra limitação foi o número de entrevistados. Apesar dos altos conhecimentos dos participantes do estudo, uma pesquisa mais conclusiva poderia incluir mais pessoas que auxiliariam a tomar as decisões de forma mais assertivas

## 5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Conforme foi abordado no tópico anterior, esse estudo possui, como uma das principais limitações, o fato de não ocorrer a visita *in loco* aos EAU para colher dados mais específicos do mercado. Dessa forma, sugere-se que seja realizado um estudo em caráter primário acerca desse mercado para que se obtenha informações ainda mais precisas sobre a viabilidade de negócios da empresa na região.

Além disso, sugere-se mais entrevistas com profissionais que atuem ou já tenham atuado nesse mercado. Assim, a Corfix teria mais informações e percepções para atuar da forma mais correta.

Com esses dados primários em mãos, a empresa pode realizar um plano de negócios internacional completo. Esse plano poderia incluir também questões financeiras, como o retorno sobre o investimento, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

AKHTER, Sayed H. *Global Marketing*. [S.l.]: International Thomsom Publishing, 1995.

AMEINFO. *UAE art market receives growing international attention*. 2009. Disponível em: <<http://www.ameinfo.com/181309.html>>. Acesso em 15 set. 2012.

APEX Brasil. *Emirados Árabes Unidos: Perfil e oportunidades comerciais*. APEX, 2012

ART MATERIALS. *Art Crafts distribuidor UAE*. 2012. Disponível em: <<http://www.arts-crafts.ae/>>. Acesso em 15 set. 2012.

ART DUBAI. *Art Dubai 2012*. 2012. Disponível em: <<http://artdubai.ae/>>. Acesso em 15 set 2012.

BANCO MUNDIAL. *Doing Business 2012: United Arab Emirates*. 2012. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

CATEORA, Phillip R.; GRAHAN, John L.. *Marketing Internacional*. São Paulo: Pearson, 2010.

CAVUSGIL, Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John. *Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson, 2008.

CHEVARRIA, Diego Gonzales; VIEIRA, Luciana Maruques. *O investimento direto externo como função de vantagens específicas: o caso Gerdau*. SIMPOI, 2007.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIA. *United Arab Emirates facts*. Disponível em <<http://www.cia.gov>>. Acesso em 8 set. 2012.

CORFIX. *Material interno da empresa Corfix*. Porto Alegre, 2010.

CORFIX. *Website oficial da Corfix*. 2012. Disponível em: <<http://www.corfix.com.br>>. Acesso em 22 jun. 2012

DAHRINGER; MÜHLBACHER. *International Marketing: A global perspective*. [S.l]: [S.n.], 1991

DUBAI INTERNATIONAL ART CENTRE. *Art-shop*. Disponível em: <<http://www.artdubai.com>>. Acesso em 20 set. 2012.

DUNNING, J. *The globalisation of business*. Londres: Routledge, 1993.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORBE, Richard; LOWE, Andy. *Pesquisa Gerencial em*

*Administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.

EMIRATES TRADING. *Emirates Trading Distribuidor*. Disponível em: <<http://emirates.deviantart.com/journal/Art-in-the-UAE-242830759#supply>>. Acesso em 20 set. 2012.

EUROMONITOR. *United Arab Emirates: Country Pulse*. 2012. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com>>. Acesso em 15 set. 2012.

FMI. *World Economic Databases*. 2012. Disponível em: <<http://www.imf.org>>. Acesso em: 18 ago. 2012

GARCIA, R.C.P. *Apuntes del marketing Internacional*. Departamento de Economía Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, 2004

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GLUCKMAN, Eliza. *The Gulf Art Fair*. 2007. Disponível em: <<http://www.artfairsinternational.com/?p=161>>. Acesso em 15 set. 2012.

GUGGENHEIM. *Guggenheim website*. Disponível em: <<http://www.guggenheim.com>>. Acesso em 16 set 2012.

HILL, J. S. *World Business: Globalization, Strategy, and Analysis*. Ohio: Thomson Learning, 2005.

HOFSTEDE, Geert. *Geert-Hofstede Dimensions*. Disponível em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. 2012. Acesso em 6 set. 2012.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *BtoB: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. Porto Alegre: Editora ArtMed, 7ª. edição, 2002

ITAMARATY. *Emirados Árabes Unidos*. Brasília, 2010.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTABE, M., HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2006.

LEVITT, Theodore. *The globalization of markets*. Harvard Business Review, 1983.

LISHMAN, Miriam. *Diary of a Professional Artist*. 2012. Disponível em <<http://dubai-artist.blogspot.com.br/>>. Acesso em 15 set. 2012.

MADE IN THE DESERT. *Made in the Desert Blog*. Disponível em: <<http://madeinthedesert.com>>. Acesso em 15 set. 2012.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720

MARK, Easterby Smith. *Pesquisa gerencial em administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.

MINERVINI, Nicola. *O exportador*. São Paulo: Pearson, 2008.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. *Marketing Internacional: uma estratégia empresarial*. São Paulo: Thomson, 2006

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *PNUD Emirados Árabes*. 2011.

PALACIOS, Tomás Manuel B.; SOUSA, José Manuel M. de. *Estratégias de Marketing Internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

PINTO, Cláudia Frias et. al. *A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliográfico no Strategic Management Journal*. Leiria, 2010. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/p/pil/wpaper/53.html>>. Acesso em: 8 ago. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDING, Alan. *The Louvre's Art: Priceless. The Louvre's Name: Expensive*. New York Times, 2007. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2007/03/07/arts/design/07louv.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2007/03/07/arts/design/07louv.html?_r=1)>. Acesso em 16 set 2012.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: A batalha por sua mente*. São Paulo: Pearson, 1996.



ROVAI Ricardo; CAMPANÁRIO, Milton; COSTA, Tiago Ribeiro. *Multinacionais Brasileiras: Evolução e Perspectivas Teóricas: Caracterização de uma Tipologia*. 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0703\\_0335.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0703_0335.pdf)>. Acesso em: 8 ago. 2012.

SHOHAM, A. *Marketing mix standardization: Determinants of export performance*. Journal of global marketing, 1996.

SIMONSON, I.; NOWLIS, S.; LEMON, K. *The Effect of Local Consideration Sets on Global Choice Between Lower Price and Higher Quality*. Marketing Science, v. 12, n. 4, p. 357-377, 1993.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. *Gestão do Composto de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2006

TECNOARTE News. *Art Dubai afirma seu lugar como a maior Feira de Arte no Oriente Médio*. 2012. Disponível em: <<http://tecnoartenews.com/destacadas/art-dubai-afirma-seu-lugar-como-a-maior-feira-de-arte-no-orientemedio/>>. Acesso em 15 set. 2012

TOYNE, Brian; WALTERS, Peter G. P. *Global Marketing Management: A strategic perspective*. Allyn and Bacon, 1993

UN COMTRADE. *UN comtrade United Arab Emirates*. 2012. Disponível em: <<http://comtrade.un.org/>>. Acesso em 16 set. 2012.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA COM EXECUTIVO DA EMPRESA

### Entrevista com Christian Tudesco – Diretor de *marketing* internacional da Corfix:

#### 1) Em quais países a Corfix comercializa seus produtos atualmente?

A empresa comercializa para Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Equador, Peru, Costa Rica, El Salvador, Nicaraguá, Panamá, Honduras, Guatemala, México, República Dominicana, Belize, Portugal, Moçambique e Alemanha.

#### 2) Qual a porcentagem das exportações no faturamento geral da Corfix?

As exportações representam 10% do faturamento líquido da empresa

#### 3) Qual produto possui maior aceitação no mercado internacional?

O *kit* para craquelado possui aceitação incrível e também as tintas a óleo e acrílicas de bisnaga (linha profissional). Em parte, isso se deve ao preço que esse produto chega ao mercado. O custo x benefício dessa linha de produto é bastante interessante, pois as linhas europeias possuem um custo de cerca de 50% maior que o da linha da Corfix.

#### 4) Há alguma ação de comunicação específica para os mercados internacionais? A empresa possui verba adicional para promoção internacional, como feiras, por exemplo?

As principais ações de comunicação internacional estão divididas da seguinte forma:

Novos mercados: mercados que a empresa atua há menos de 3 anos e por essa razão entende-se que a consolidação da marca deve ser mais trabalhada. Entre algumas ações, realizamos a participação em feiras com foco *B2C* (*Expo Manualidades*), principalmente no México, Paraguai, Uruguai e Argentina e algumas *B2B*, como a *Expo Papeleria* (Costa Rica, Argentina, México).

Junto com isso, para esses mercados são desenvolvidos alguns eventos específicos que chamamos de *Semana de Arte*, que são eventos criados e desenvolvidos pela Corfix junto a seus distribuidores que convidam consumidores finais para conhecer e testar produtos. Uma *Semana de Arte* ocorre em datas específicas em cada distribuidor e a Corfix leva daqui uma artista plástica que trabalha técnicas de pintura, colagens, etc (artesanais e artísticas) direto com o público. Cada país possui uma estrutura. Em alguns, as *Semana de Arte* ocorrem em

salões de hotéis, em outros nas dependências dos clientes finais e em outros nas dependências dos próprios distribuidores. Cada evento recebe cerca de 500 pessoas por semana.

Para os mercados considerados mais maduros, a empresa opera com ações diretas nos PDV's (*Corners* de produtos e demonstradores), visitas em escolas de belas artes e *ateliers*, concursos culturais, etc...

##### **5) Quais as variáveis avaliadas pela empresa na escolha dos mercados-alvo?**

São as variáveis que afetam o copotamento do consumidor (para clientes *B2C*), como pessoais, psicológicas, culturais e sociais. Já para clientes *B2B*, são as variáveis e estruturas culturais, administrativas, geográficas e econômicas. Obviamente, às variáveis administrativas somam-se as questões financeiras e barreiras tarifárias e não-tarifárias.

##### **6) De que forma a distância cultural e psíquica pode ser um fator que inviabilize a escolha por um determinado mercado?**

A arte e o artesanato são formas de expressão de várias culturas. Assim como a comida, a dança e a vestimenta, a expressão pela pintura é uma das mais tradicionais formas de um povo se expressar. A Corfix entende disso e busca trabalhar conhecendo essas variáveis e levando as melhores ferramentas (materiais artísticos) para que as pessoas possam expressar sua arte. Claro que em fatores de *business* e negócios, é importante conhecer costumes, crenças e valores dos compradores.

##### **7) Já houve alguma intenção da empresa em trabalhar com os Emirados Árabes Unidos? Qual a sua impressão sobre esse mercado?**

Nunca pensamos. Já recebemos contatos de consumidores da Arábia Saudita, mas não evoluímos. A empresa pensa sim em trabalhar e até o momento a escolha por não ter aprofundado esse mercado e por razões de que existiam mercados mais próximos (psiquicamente e geograficamente) para explorar, mas, sem dúvida, é um mercado a se pensar.

##### **8) Quais são os principais concorrentes da Corfix no mercado brasileiro? Eles atuam no mercado internacional? E nos Emirados Árabes Unidos?**

Os principais concorrentes no Brasil também são muitas vezes os principais concorrentes nos demais países. Cito a Acrilex e Gato preto no mercado interno. Já estrangeiros, a empresa Pebeo que possui estratégias agressivas de entrada em vários países e

a *Winsor & Newton*. Não tenho conhecimento deles nesse mercado dos EAU, mas sei que a Acrilex possui rótulos com dizeres árabes em algumas embalagens.

**9) Tendo em vista a capacidade produtiva da empresa, há a possibilidade de suportar uma nova operação em outra região? Os produtos, rótulos e embalagens podem ser adaptados para as necessidades locais?**

A empresa pode expandir ainda em cerca de 20% sua produção com a estrutura atual. Também poderia trabalhar em outro turno, o que nos leva a crer que não haveria nenhuma impossibilidade. A adaptação de rótulos, capacidade técnica e idioma são de fácil adaptação, devendo ser avaliadas apenas as necessidades do mercado novo a atuar. A Corfix sempre procura adaptar seus produtos de acordo com as necessidades técnicas e culturais dos mercados-alvo.

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA PROFISSIONAL COM EXPERIÊNCIA NOS EAU**

### **Questionário para Monia Engel Panizzi – Profissional com experiência nos Emirados Árabes Unidos**

#### **1) Quais as principais diferenças você encontrou entre os EAU e o mercado Brasileiro?**

##### **Quais as semelhanças?**

Percebo que os empresários brasileiros gostam de ir “direto ao ponto” durante uma negociação, com a intenção de agilizar e concretizar os negócios / parceria.

Diferente dessa atitude dos brasileiros, os árabes fazem muitas exigências, postergando muito a concretização dos negócios. Exigem que os brasileiros conheçam muito sobre a cultura, crenças, religião, etc. Começam com amizade, e depois de muita confiança, vem os negócios. O empresário árabe recusa-se a tomar qualquer decisão de forma muito rápida (diferente dos brasileiros), precisam estudar muito bem a decisão que estão tomando.

Acredito que uma semelhança entre negociar com brasileiros e árabes, é que ambos mercados exigem bastante que a hierarquia seja cumprida durante uma negociação. Brasileiros e árabes não gostam de negociar com pessoas que não sejam executivos “responsáveis” pelo setor ou empresa. Funcionários em ambos os mercados são sempre bem recebidos, porém concretizar os negócios, as empresas preferem alguém que possa assinar o contrato / tomar as decisões sem ter que consultar superiores.

#### **2) Muito se comenta sobre o papel restrito da mulher nos países árabes. Entretanto, os EAU apresentam tendências diferentes, devido, entre outros fatores, ao alto número de estrangeiros na região. Como você percebeu essa questão?**

Mesmo havendo muitas mulheres tomando a frente dos negócios nas empresas dos EAU, como também estrangeiras no país, senti muita restrição para as mulheres empresárias brasileiras que desejam iniciar uma negociação com as empresas do país. Facilita muito, se a mulher além de conhecer muito sobre os EAU, for autoridade máxima dentro da empresa a qual representa. Essa posição ajuda a mulher a conseguir credibilidade com maior rapidez. Além disso, devem seguir rigorosas exigências, como chegar ao local da reunião com motorista (sem chegar dirigindo) e cumprindo o horário, não carregar na maquiagem, de preferência utilizar os trajes conservadores dos árabes, etc.

É mais difícil uma mulher conseguir ganhar a confiança dos empresários árabes, do que um homem, e ela precisa batalhar muito mais para que a credibilidade seja duradoura, e a confiança contínua.

**3) Segundo as análises secundárias, os profissionais desse país buscam estabelecer relacionamentos de negócios duradouros, baseados na confiança e no longo prazo. Você concorda com essa afirmação?**

Concordo plenamente que os executivos árabes prezam muito por parcerias duradouras. É muito demorado para adquirirem confiança nas empresas e empresários brasileiros (principalmente se foram mulheres), porém após firmarem uma parceria, prezam muito por ela e além disso, dão preferência para fechar outros negócios com demais empresas brasileiras parceiras ou conhecidas da empresa brasileira a qual já trabalham. O fato de ser um empresário brasileiro despertará um afeto diferenciado pelo empresário, já que os árabes têm uma grande simpatia pelos brasileiros, por conta dos laços culturais e a hospitalidade.

**4) Como a religião islâmica, predominante nos EAU, pode impactar os hábitos de consumo no país? Você teria algum caso prático para compartilhar?**

Percebo que os árabes prezam muito por manter as tradições da religião, fazendo com que evitem adquirir produtos que possam denegrir a imagem e tradição da religião islâmica. Zelam muito pela religião, e exigem que os empresários brasileiros a respeitem, além de conhecer algumas das regras básicas.

O descumprimento de regras ou até mesmo desrespeito pela religião, pode aniquilar uma negociação. Portanto, um conhecimento mínimo de alguns traços culturais é básico para obter êxito nos negócios.

Como exemplo, na primeira negociação que fiz com uma grande importadora de telhas cerâmicas dos EAU, me perguntaram qual era minha religião, e quais eram alguns costumes da mesma. Na realidade compreendi que eles desejavam verificar se eu não falaria algo de ruim da religião deles, ou até mesmo se apoiava alguma tradição muito controversa à religião deles. É fundamental dar pouca ênfase, dizendo apenas que segue sua religião em partes, respeitando em absoluto as demais religiões.

**5) As pesquisas mostram que os dois principais locais da região são Dubai e Abu Dhabi. Você destacaria outra cidade a ser melhor explorada?**

Além dessas duas cidades dos emirados, poderia destacar Sharjah, pois tem tido grande crescimento econômico e investimento em negócios globais. É uma cidade muito rica, que tem investido muito em negócios estrangeiros.

**6) Há alguma entidade que facilite o comércio bilateral entre o Brasil e os EAU?**

Senti muito pouco incentivo e ajuda do governo ou qualquer entidade brasileira, que pudesse impulsionar os negócios entre os EAU e o Brasil. Porém as empresas brasileiras utilizam muito a ajuda da Câmara do Comércio árabe brasileira, pois a mesma fornece um nível razoável de informações para alavancar os negócios entre os países.

## ANEXO A – DOCUMENTOS BÁSICOS PARA DESEMBARAÇO ADUANEIRO NOS EAU

O quadro abaixo mostra os documentos básicos para o desembaraço aduaneiro nos EAU. Ele foi extraído do relatório Doing Business UAE e da Câmara de Comércio Árabe Brasileira, sendo consolidado pela APEX Brasil (2012):

Documento	Responsável	Produtos	Observações
<b>Certificado de origem</b>	Órgãos brasileiros competentes (i.e. Federações de Indústria)	<b>Todos os produtos regulares</b>	Para que este documento possibilite o tratamento preferencial de produtos brasileiros, é necessário que esteja de acordo com a legislação russa e que outros documentos embasem sua veracidade.
<b>Nota fiscal</b>	Nenhum (agentes comerciais)	<b>Todos os produtos regulares</b>	Documento que demonstra a efetuação da compra/venda da carga.
<b>Guia de remessa</b>	Exportador	<b>Todos os produtos regulares</b>	Documento que detalha a carga, com número de embalagens, conteúdo, etc.
<b>Registro do despachante</b>	Federal Customs Authority  <a href="http://www.customs.ae/">http://www.customs.ae/</a>		No caso dos Emirados Árabes Unidos, é gerado um código de exportação/importação, a ser apresentado pelo operador comercial a cada ocasião.
<b>Licença de importação</b>	Departamento de Desenvolvimento Econômico Ministério do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos Seção de Controle de Alimentos de Dubai Laboratório do Meio Ambiente e de Produtos Alimentícios da Administração Geral de Dubai Ministério da Saúde Seção de Segurança e de Meio Ambiente da Autoridade de Dubai Departamento de Defesa Civil (de acordo com o tipo de produto)	<b>Produtos de origem animal e vegetal, produtos perigosos, fármacos.</b>	Permissão ao importador para realizar a compra de produtos considerados "sensíveis" para o governo federal. Não necessariamente gera um documento físico ou eletrônico; pode ser um "aval".
<b>Certificado veterinário, sanitário ou fitossanitário</b>	Órgão encarregado no país de origem  (No Brasil: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA)	<b>Produtos de origem animal e vegetal.</b>	No caso de animais vivos, o certificado deve indicar a ausência das doenças animais mais comuns à espécie, ou vir acompanhado de cópias de resultados de testes pertinentes.
<b>Reconhecimento de embarque/Declaração de exportação</b>	Exportador	<b>Todos os produtos regulares</b>	Deve ser enviada para o importador.
<b>Certificado de abate Halal</b>	Federação das Associações Muçulmanas no Brasil/Central Islâmica Brasileira de Alimentos Halal (CIBAL Halal). Ver <a href="http://www.fambras.org.br/">http://www.fambras.org.br/</a> e <a href="http://www.cibalhalal.com.br/">http://www.cibalhalal.com.br/</a> .	<b>Produtos que demandam o abate de animais em sua confecção, que entrarão em contato físico com o ser humano (inclui cosméticos, pastas de dente, etc.)</b>	O método <i>Halal</i> de abate deve ser supervisionado ou executado por um muçulmano praticante, e seguir diversas regras de acordo com os ditames do Corão.]

**Quadro 5** – Documentos para despacho aduaneiro nos EAU

**Fonte:** Elaborado por APEX Brasil