

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM CO-
MÉRCIO EXTERIOR

MATHEUS CRISTOFOLLI

PROPOSIÇÃO DE UM MODO DE ENTRADA NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS:
Um estudo de caso da Sierra Móveis

São Leopoldo
2018

MATHEUS CRISTOFOLLI

**PROPOSIÇÃO DE UM MODO DE ENTRADA NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS:
Um estudo de caso da Sierra Móveis**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, pelo Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

São Leopoldo

2018

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, elevo meus agradecimentos a Deus pelo dom da vida e pelas graças recebidas neste trabalho. Agradeço, também, à Santíssima Virgem Maria – pela proteção – a São Tomás de Aquino e São Marcelino Champagnat pelas intercessões sempre que solicitadas.

Sou muito grato aos meus pais, Adori e Deise; ao meu irmão, Dionatas; e aos meus sobrinhos, Lorenzo e Bernardo; por todo o apoio usufruído – desde o início da minha graduação – e pelo amor desfrutado, bem como pelo incentivo em relação à minha escolha, de fazer a minha carreira acadêmica e profissional, na área de Administração e, em especial, com foco no Comércio Exterior. Agradeço pela compreensão, pois a graduação me ocupou por um bom tempo, tendo que, às vezes, ser ausente do convívio familiar.

À minha namorada e futura esposa, Daiana, sou grato pela paciência durante a realização desta pesquisa e por todas as demonstrações de carinho.

Aos demais familiares e amigos, manifesto o meu muito obrigado.

Ao meu orientador, Professor Doutor Marcelo André Machado, agradeço pelo suporte, pelas correções e incentivos. Da mesma forma, estendo meus agradecimentos aos demais professores da Unisinos, por todo o conhecimento a mim transmitido, ao longo da minha formação acadêmica.

Agradeço, ainda, aos oito entrevistados – envolvidos neste trabalho – por disporem parte do seu tempo e compartilharem seus conhecimentos, para que a obtenção dos resultados desta pesquisa se concretizasse. Ademais, agradeço à empresa Sierra Móveis por abrir espaço para a realização deste estudo.

Enfim, expresso minha gratidão a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, ajudaram-me e colaboraram para a realização desta significativa etapa.

RESUMO

O presente estudo buscou analisar o modo de entrada, nos Emirados Árabes Unidos, mais adequado para a Sierra Móveis Ltda., uma fabricante brasileira de móveis. Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo e de natureza qualitativa. Para isso se efetivar, foram aplicadas entrevistas abertas e semiestruturadas e também um questionário, totalizando oito informantes – cinco colaboradores da Sierra Móveis e três de instituições distintas: gerentes de exportação, de vendas e de comunicação; supervisora de exportação e importação; assistente de exportação; diretora executiva de projeto exportador de móveis; CEO (*Chief Executive Officer*) de empresa especializada em Oriente Médio; e executivo de um banco brasileiro com atuação nos Emirados Árabes. Realizou-se ainda, enquanto técnica de coleta de dados, análise de documentos e observação direta. Por conseguinte, verificou-se, como principais resultados desta pesquisa, que a Sierra Móveis Ltda. está em um processo constante de internacionalização e que detém condições e *know-how* para expandir a sua marca, para mercados ainda não conquistados pela empresa, além de possuir produtos com características globais. Percebeu-se ainda que a nação dos Emirados Árabes Unidos se encontra aberta para os investimentos estrangeiros e que, apesar de suas diferenças culturais frente aos costumes ocidentais, é um país que demonstra facilidade para se fazer negócios; possui uma população diversificada e acostumada com produtos importados, assim como um ambiente político estável e brando, bons índices econômicos e baixos custos para investimentos e importações, principalmente, se a mercadoria for destinada a uma zona franca. Portanto, observou-se que o modo mais adequado de entrada da Sierra Móveis, nos Emirados Árabes Unidos, é por meio de um investimento direto na Zona Franca de Jebel Ali, mantendo a produção dos seus móveis, no Brasil, para garantir a qualidade. Depois que o mobiliário estiver pronto, será exportado diretamente para o empreendimento no país árabe.

Palavras-chave: Emirados Árabes Unidos. Móveis. Modos de entrada no exterior. Investimento direto no exterior. Zona Franca.

ABSTRACT

The present study sought to analyse the most appropriate entry mode in the United Arab Emirates for Sierra Móveis Ltda., a Brazilian furniture manufacturer. This is a descriptive and qualitative case study. In this regard, open and semi-structured interviews, as well as questionnaires, were applied to eight informants - five from the inside and three from the outside of the company: export, sales and communication managers; export and import supervisor; export assistant; executive director of a furniture exportation project; CEO (Chief Executive Officer) of a company specialized in the Middle East market; and an Executive of a Brazilian bank with operation in the United Arab Emirates. In addition to the interviews and the questionnaire, were used as data collection techniques the documents analysis and the direct observation. Therefore, it was verified as the main findings of this research that Sierra Móveis Ltda. is in a constant process of internationalization and the company has capacity and know-how to expand its brand to markets that have not yet been fully mastered, as well as products with global characteristics. It was also noticed that the nation of the United Arab Emirates is open to foreign investments and, in spite of the cultural differences compared to the western lifestyle, it is a country which demonstrates ease of doing business; it has a diversified population that is accustomed to imported products as well as a stable and bland political environment, good economic indicators and low costs for investments and importation, mainly if the merchandise is destined to a free zone. Thus, it was observed that the most adequate entry mode for Sierra Móveis in the United Arab Emirates is by means of a direct investment in the Jebel Ali Free Zone, keeping the production of their furniture in Brazil to guarantee their quality. After the furnishing is ready it will be exported directly for the enterprise in the Arab country.

Keywords: United Arab Emirates. Furniture. Modes of foreign entry. Foreign direct investment. Free zone.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da revisão literária	17
Figura 2 - Intervenção governamental como um componente do risco-país	21
Figura 3 - A tipologia de culturas de alto e de baixo contexto de Hall	23
Figura 4 - A matriz SWOT	34
Figura 5 - Cadeia de valores	36
Figura 6 - Principais características dos modos de entrada no exterior	40
Figura 7 - Modos de entrada da Sierra Móveis no exterior	67
Figura 8 - Matriz SWOT (parcial) da Sierra Móveis	73
Figura 9 - Localização dos Emirados Árabes Unidos	77
Figura 10 - Matriz SWOT final	90
Figura 11 - Fluxograma do modo de entrada da Sierra Móveis nos EAU	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Exemplo de Gráfico de Hofstede	25
Gráfico 2 - Exportação brasileira de móveis para os EAU	76
Gráfico 3 - População rural e urbana dos EAU	78
Gráfico 4 - Comparação de Hofstede entre o Brasil e os EAU.....	79
Gráfico 5 - Integridade dos governos	81
Gráfico 6 - Comparação cambial entre dirham e dólar.....	84
Gráfico 7 - Balança Comercial dos EAU	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais riscos econômicos	19
Quadro 2 - Fatores que influenciam o comportamento do consumidor.....	28
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da exportação	41
Quadro 4 - As consequências dos modos de entrada no exterior.....	50
Quadro 5 - Categorias de Análise dos objetivos específicos	59
Quadro 6 - Prós e contras dos modos de entrada da Sierra Móveis no exterior.....	70
Quadro 7 - Pontos fortes e fracos da Sierra Móveis no mercado externo.....	71
Quadro 8 - Vantagens e desvantagens dos modos de entrada da Sierra nos EAU..	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação dos entrevistados do objetivo específico 1	54
Tabela 2 - Classificação dos entrevistados dos objetivos específicos 2 e 3	54
Tabela 3 - Classificação dos EAU no índice de facilidade de fazer negócio	86
Tabela 4 - Indicadores de Comércio Internacional dos EAU	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anatel	Agência Nacional de Telecomunicações
Aneel	Agência Nacional de Energia Elétrica
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
Bacen	Banco Central do Brasil
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EAU	Emirados Árabes Unidos
EMC	<i>Export Management Company</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
FOB	<i>Free on Board</i>
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IED	Investimento Externo Direto
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
Jafza	Jebel Ali <i>Free Zone</i>
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
WTO	<i>World Trade Organization</i>
WVS	<i>World Value Survey</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 AMBIENTE DE <i>MARKETING</i>	17
2.1.1 Macroambiente	18
2.1.1.1 Ambiente econômico.....	18
2.1.1.2 Ambiente político-legal	20
2.1.1.3 Ambiente sociocultural	21
2.1.1.4 Ambiente tecnológico	25
2.1.1.5 Ambiente natural/demográfico.....	26
2.1.2 Microambiente	26
2.1.2.1 Clientes	27
2.1.2.2 Fornecedores	29
2.1.2.3 Concorrentes.....	30
2.1.2.4 Órgãos reguladores.....	31
2.2 ANÁLISE INTERNA	33
2.2.1 Análise SWOT	33
2.2.2 Cadeia de valor	35
2.3 MODOS DE ENTRADA NO EXTERIOR	37
2.3.1 Exportação	40
2.3.1.1 Exportação indireta.....	42
2.3.1.2 Exportação direta	43
2.3.2 Modos contratuais	43
2.3.2.1 Licenciamento	44
2.3.2.2 Franquia (franchising).....	45
2.3.2.3 Alianças estratégicas internacionais	46
2.3.2.4 Joint ventures	47
2.3.3 Investimento direto estrangeiro (IDE)	48

3 MÉTODO	52
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	52
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO E SUJEITOS DA PESQUISA	53
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	55
3.3.1 Análise de documentos	55
3.3.2 Entrevista	56
3.3.3 Questionário	56
3.3.4 Observação direta	57
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	57
3.4.1 Categorias de análise	58
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	61
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1 APRESENTAÇÃO DA SIERRA MÓVEIS.....	63
4.1.1 Internacionalização da empresa	65
4.1.2 Modos de entrada no exterior	67
4.1.3 Análise interna da empresa	71
4.2 ANÁLISE MACROAMBIENTAL DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS	74
4.2.1 O setor moveleiro brasileiro no contexto emirático	75
4.2.2 Ambiente demográfico	76
4.2.3 Ambiente sociocultural	78
4.2.4 Ambiente político-legal	81
4.2.5 Ambiente econômico	83
4.2.6 Ambiente de negócios	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO	109
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO	112

1 INTRODUÇÃO

As nações e as empresas não têm se contentado apenas com o comércio de bens e serviços no seu próprio território, pois, na grande maioria das vezes, produzem bens com características globais, ou seja, que têm capacidade de serem vendidos no mercado internacional. A partir disso, as empresas vêm buscando alternativas de expandirem seus negócios para além das fronteiras do seu país, seja por meio da participação em eventos internacionais, exportações e importações ou da abertura de uma unidade fabril ou comercial em território estrangeiro.

De acordo com a Organização Mundial do Comércio (OMC) (2018), as exportações brasileiras representaram 1,23% das exportações mundiais em 2017. Sendo que, no setor moveleiro, segundo o Projeto *Brazilian Furniture* (DADOS..., 2016), o Brasil foi o 32º maior exportador de móveis, representando 0,4% do total mundial exportado no ano de 2016, demonstrando, desse modo, um potencial de crescimento.

Considerando a representatividade das exportações brasileiras de móveis, muitas empresas não estão satisfeitas apenas com a exportação dos seus produtos para países com características culturais e econômicas similares às suas, por isso estão tentando expandir os negócios para níveis mais complexos, com parcerias estratégicas, modelos de contratos, franquias, *joint ventures*, entre outros.

A decisão de abrir um negócio em outro país não é fácil, dado os inúmeros entraves sociais, culturais, políticos e legais. Todos esses fatores devem ser levados em conta, antes mesmo da companhia se fazer presente no novo mercado, com o propósito de garantir que o produto ou serviço, que será ofertado no país de destino, seja ideal para tal mercado e atenda a todos os pré-requisitos estabelecidos pelo mesmo. Dessa forma, é importante fazer uma análise profunda e embasada acerca de qual é o modo mais adequado de entrada para a empresa no exterior, considerando as características do país-alvo dessa operação.

A estratégia para entrar em um mercado estrangeiro é uma composição organizacional, que torna praticável o ingresso de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gestão ou outros recursos de uma instituição em outro país. (ROOT, 1994). Para ingressar em um novo país, segundo Root (1994), há três modos: exportações (diretas e indiretas), arranjos contratuais e investimentos diretos estrangeiros. Complementando esse raciocínio, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) afirmam que a

internacionalização de uma empresa ocorre de forma gradual, ou seja, as empresas começam exportando e, posteriormente, evoluem para uma modalidade de negócio internacional mais complexa, o investimento direto estrangeiro (IDE). Além disso, Keegan (2005, p. 173) enfatiza que as empresas devem observar as "condições do país em estudo" com a finalidade de verificar os prós, os contras, os custos e os riscos para empreender no exterior.

Portanto, torna-se importante para a empresa realizar um planejamento que analise os aspectos internos e externos à organização, além de estudar o país-alvo, a fim de entender seus costumes e culturas.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para muitas empresas, o caminho para o crescimento da organização é dado por meio do investimento em comércio exterior como, por exemplo: exportações, parcerias internacionais e até mesmo abertura de filiais ou parques fabris em outros países. A Sierra Móveis segue essa premissa de investir em comércio e em relações internacionais, com o objetivo de expandir sua marca e de buscar, constantemente, o domínio do mercado de móveis de alto padrão e de componentes em madeira de qualidade.

A Sierra Móveis Ltda. é uma empresa brasileira que teve seu início na cidade de Gramado, no Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 1990. É uma organização que conta com um parque fabril de 80 mil metros quadrados, 80 lojas no Brasil e 9 no exterior. Uma característica marcante dessa empresa é que a mesma produz e vende móveis com alto valor agregado, pois utiliza insumos e matérias-primas de boa qualidade. Cabe ressaltar que ela já detém reconhecimento nacional por trabalhar com móveis de alto padrão.

Entretanto, a Sierra Móveis almeja ampliar esse posicionamento de alto padrão, no segmento de móveis, no exterior, por isso ela elegeu os Emirados Árabes Unidos como sendo um mercado-alvo para os seus negócios internacionais. Dessa forma, a Sierra, junto à sua diretoria e profissionais de comércio exterior, tem procurado alternativas para a inserção da marca nesse país, mas ainda não encontrou um modo de entrada ideal, considerando os diversos aspectos e características da empresa, bem como inúmeros fatores do país-alvo.

A Sierra Móveis já atua no mercado internacional, tendo lojas em países como: Argentina, Paraguai, Chile, Peru, República Dominicana e Panamá. Todavia, prospectar e se inserir, nos Emirados Árabes, seria uma oportunidade para a empresa ganhar uma parcela de mercado muito selecionada e que serviria de referência para a marca, tanto no mercado nacional quanto no internacional, pois o país registrou, em 2016, o PIB *per capita* de 40,049 dólares e previsão de aumento de 3,2% desse índice até 2020. Outra questão relevante é o fato do governo emirático estar se focando em outros setores opostos ao petróleo, com a intenção de diversificar a economia. (EUROMONITOR, 2018). Por conseguinte, a Sierra Móveis lá estando, traria, supostamente, inúmeros benefícios à companhia, sejam eles monetários, de *know-how* ou também de *benchmarking*.

Assim sendo, torna-se fundamental o estudo dos modos de entrada no exterior, porque a Sierra tem o intuito de expandir a sua participação, nos mercados mundiais, seja por meio de licenciamentos, *joint ventures*, exportações ou propriedade plena. Nesse sentido, Keegan (2005, p. 173) enfatiza que a decisão do modo de entrada é afetada "por questões de investimento e controle e pelas atitudes da empresa quanto ao risco".

Portanto, esta pesquisa não tem a intenção de analisar apenas um modo para a empresa alcançar o país citado, mas, sim, por meio de sucessivas análises corporativas, ambientais, estruturais e do próprio país hospedeiro, propor qual seria a maneira mais adequada da Sierra Móveis estabelecer os seus produtos ou negócio em si nos Emirados Árabes Unidos.

Diante disso, o presente estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: qual o modo de entrada, nos Emirados Árabes Unidos, mais adequado para a Sierra Móveis Ltda.?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o modo de entrada, nos Emirados Árabes Unidos, mais adequado para a Sierra Móveis Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) apresentar o ambiente interno da Sierra Móveis a fim de entender os seus pontos fortes e fracos, para entrar nos Emirados Árabes;
- b) avaliar os Emirados Árabes Unidos como o país hospedeiro do negócio da Sierra Móveis;
- c) identificar possíveis barreiras tarifárias e não-tarifárias para a entrada dos produtos da Sierra no mercado emirático.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um passo importante para o crescimento de uma organização é a decisão de expandir os seus negócios internacionalmente. Além disso, as empresas vêm procurando atuar em outros mercados, para ganharem renome internacional. Logo, justifica-se a escolha dos Emirados Árabes Unidos como mercado para desenvolvimento da marca Sierra Móveis, pois o país árabe é referência global em qualidade e luxo, características também ligadas à marca em questão.

Diante disso, tem-se o impasse de eleger o modelo mais adequado de negócio para essa indústria moveleira colocar em prática no país-alvo. Assim sendo, esta pesquisa ganha importância, teoricamente, porque aborda os modos de entrada em mercados externos, além de analisar as teorias de comércio exterior pertinentes à internacionalização de empresas. Desse modo, conforme afirmam os autores Cavulsgil, Knight e Riesenberger (2010), a internacionalização de uma organização pode ocorrer por meio das exportações ou dos investimentos internacionais.

Ao finalizar este estudo, acredita-se que todos os aspectos aqui desenvolvidos auxiliarão a empresa na tomada de decisão, em relação ao modo como ela irá atuar, nos Emirados Árabes, seja em exportações ou em investimentos globais, tais como: *joint ventures*, subsidiária de propriedade integral ou outros modelos contratuais. A presente pesquisa também ajudará a organização a entender um pouco mais a respeito de si e de suas políticas de comércio exterior, bem como sobre os seus potenciais para continuar crescendo internacionalmente e os seus pontos fracos, os quais estão impedindo a empresa de se desenvolver ainda mais. Consequentemente, este trabalho poderá servir de apoio para estudantes, pesquisadores e, até mesmo, para outras empresas (principalmente, as moveleiras), que precisam obter uma gama de

informações sobre os Emirados Árabes Unidos e sobre a internacionalização de organizações nesse mercado.

Segundo Lanzana (2002), o Brasil teve a sua maior abertura comercial internacional no ano de 1968. No entanto, a Sierra Móveis somente se estabeleceu em 1990, década destacada por Camargo (2011), como período de abertura econômica à concorrência global, mais conhecida como a abertura comercial dos anos de 1990. Nesse contexto, a Sierra tem tido, cada vez mais, interesse em se internacionalizar e estar presente em diversos países.

Dessa forma, esta pesquisa se torna o momento ideal para desenvolver e planejar ações que a empresa possa tomar, com o objetivo de prospectar e abrir novos mercados para o seu negócio, pois além de estar constantemente visando à expansão comercial externa, o atual momento de instabilidade política e financeira, pelo qual passa o Brasil, é um decisivo agravante para iniciar novos negócios que sejam globais e que não se foquem especificamente no mercado interno.

No decorrer dos próximos capítulos, será possível entender melhor as teorias que servem de base para este estudo, assim como a metodologia utilizada para realizar a presente pesquisa e a análise dos resultados obtidos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Aborda-se, neste capítulo, a revisão de literatura dos principais temas relacionados aos objetivos desta pesquisa. Para Roesch (2005, p. 85), a referida revisão tem como principal meta avaliar os "resultados de pesquisa sobre certos fenômenos". Em vista disso, a revisão literária se torna fundamental para a compreensão deste trabalho, pois, por meio dela, apresenta-se o contexto e o embasamento para as prováveis soluções da questão-problema da pesquisa.

De acordo com essa perspectiva, este capítulo está dividido em três subseções, consideradas pelo autor deste estudo, como fundamentais para a boa compreensão da pesquisa. A Figura 1 apresenta um fluxograma da divisão de seções que compõem a revisão de literatura, a fim de facilitar a visualização da organização do capítulo em questão.

Figura 1 - Fluxograma da revisão literária



Fonte: Elaborada pelo autor.

2.1 AMBIENTE DE *MARKETING*

O ambiente de *marketing* consiste em fatores e forças externas que afetam, negativa ou positivamente, a administração de *marketing*, no que se refere a desenvolver e a manter relacionamentos de sucesso com seus clientes-alvo. O referido ambiente oferece tanto oportunidades quanto ameaças, sendo que companhias de sucesso sabem a real importância da constante observação e adaptação às mudanças ambientais. (KOTLER *et al.*, 2005).

Na visão de Kotler e Keller (2006), o ambiente de *marketing* é dividido em macro e microambiente. No decorrer dos próximos subcapítulos, serão apresentadas as definições das segmentações do ambiente de *marketing*.

2.1.1 Macroambiente

Palmer (2006) caracteriza o macroambiente por meio das forças tecnológicas, econômicas, político-legais e socioculturais existentes. Essas forças que estão distantes da organização, não deixam de atingir diretamente no desempenho das mesmas. Já Kotler e Keller (2006) acrescentam outras variáveis para o macroambiente, tais como: as forças demográficas e naturais. Complementarmente, Minadeo (2008) adiciona também a ecologia, o comportamento do consumidor e as forças da natureza às demais variáveis.

Então, é essencial realizar uma previsão do futuro para antecipar problemas e demais fatores que possam prejudicar a companhia. Por isso, serão expostos, a seguir, os principais elementos pertencentes à análise macroambiental.

2.1.1.1 Ambiente econômico

Cobra (1992, p. 132) caracteriza o ambiente econômico como sendo "[...] a força mais volátil a afetar os negócios", pois, sobre esse ambiente, não é possível exercer controle. Chiavenato (2007), por sua vez, destaca que os fatores econômicos se referem à situação da economia (em recessão, recuperação, prosperidade ou depressão), às tendências dos preços (inflação ou deflação), às políticas fiscais e monetárias, entre outros. Além disso, a fim de perceber a influência do cenário econômico, nos negócios de uma empresa, faz-se necessário entender o ciclo de negócios, a alternância nos gastos dos consumidores e o crescimento da renda. (COBRA, 1992).

Cada um desses aspectos econômicos pode vir a facilitar ou a dificultar a conquista dos objetivos de uma companhia, assim como pode estabelecer o sucesso ou a reprovação da estratégia adotada. (CHIAVENATO, 2007). Levando isso em conta, Cobra (1992) afirma que exercer previsões econômicas racionais é a única saída para antecipar o que está por vir na economia.

Nos mercados externos, de acordo com Pipkin (2010), os governos têm a possibilidade de impor algumas limitações às atividades das empresas, como para salvaguardar as indústrias nacionais, para interromper práticas comerciais desleais, para aumentar a sua própria receita, ou mesmo, para zelar pela segurança do país. Sobre esse assunto, Keegan (2005) menciona que é preciso considerar o risco presente nas economias, já que o desenvolvimento econômico nem sempre segue em um único caminho, nem sempre está constantemente em plena ascensão. Assim, "mesmo em países com governos estabelecidos, mudanças políticas radicais, muitas vezes, acompanham mudanças econômicas drásticas". (KEEGAN, 2005, p. 36).

Para Pipkin (2010), entre os riscos econômicos mais relevantes, encontram-se os dispostos no Quadro 1, exibido a seguir.

Entretanto, é fundamental compreender que cada país se encontra em uma determinada etapa de prosperidade econômica. Logo, haverá uma grande instabilidade nos níveis de renda dentro de cada nação e entre os distintos países. (PIPKIN, 2010).

Quadro 1 - Principais riscos econômicos

RISCOS	DESCRIÇÃO
Controle de trocas	Por exemplo: impostos que regulam as trocas de produtos classificados como não primordiais.
Leis de conteúdo local	Normalmente, os países exigem que partes de um produto vendido internamente devem conter insumos locais.
Restrições às importações	A fim de obrigar as indústrias locais a comprarem de fornecedores nacionais, podem ser impostas algumas restrições de matérias-primas, máquinas e componentes importados.
Controle por meio de taxas	Considera-se um risco político, quando as taxas são utilizadas para controlar os investimentos estrangeiros.
Controle de preços	Farmacêuticos, alimentos e carros podem ser considerados de interesse público e estarem sujeitos ao controle de preços.
Problemas trabalhistas	Referem-se aos sindicatos trabalhistas que têm apoio do governo para conceder facilidades às empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Pipkin (2010, p. 27).

2.1.1.2 Ambiente político-legal

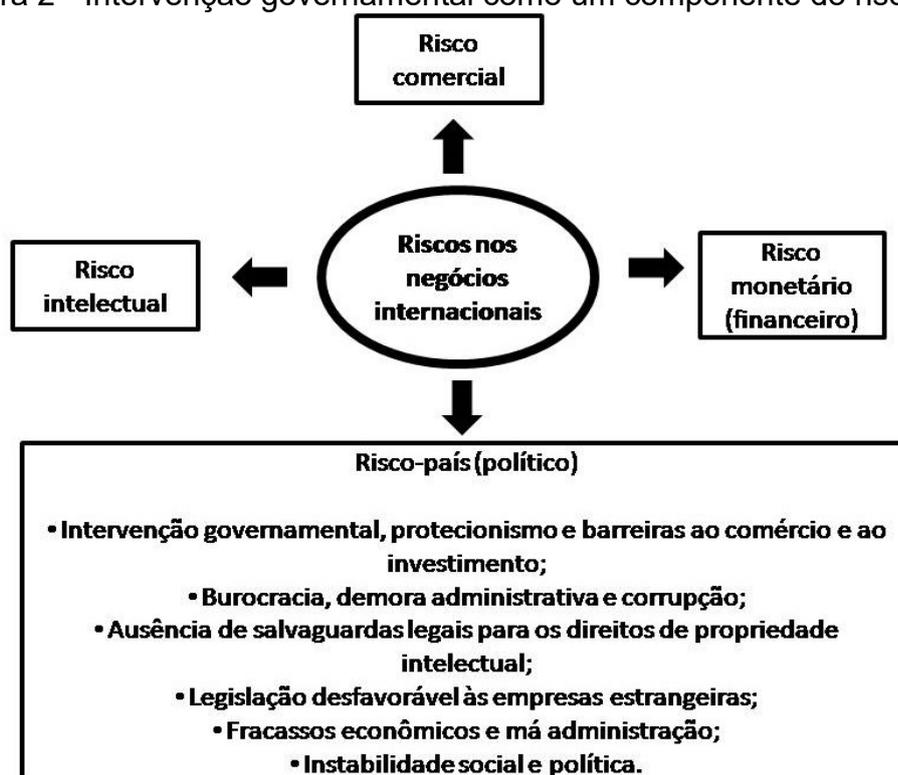
Os aspectos políticos se referem a decisões governamentais a nível federal, estadual e municipal, as quais têm a capacidade de interferir nas operações de uma empresa. (CHIAVENATO, 2007). Do mesmo modo, a legislação também interfere nas atividades empresariais, pois, segundo Cobra (1992, p. 137): "são leis que regulam as localizações de empresas, que impedem a poluição, que regulam a propaganda, que controlam os preços, que protegem os consumidores [...]", entre outros fatores legais que influenciam nas tomadas de decisão de uma organização.

A legislação a respeito de certos tópicos, como salários e controles de preços, segurança do trabalho, crédito ao consumidor, condições trabalhistas, estocagem, depósitos de matérias-primas e impostos tornam a manutenção ou abertura de uma empresa, uma operação sujeita a limitações político-legais. (CHIAVENATO, 2007). Assim sendo, a estratégia empresarial adotada pela companhia se defronta com certos impedimentos legais.

No que se refere ao ambiente político-legal internacional, cada governo regula o comércio e, juntamente com outros países, tenta fiscalizar o acesso de empresas estrangeiras às riquezas locais. (KEEGAN, 2005). Contudo, Pipkin (2010) alega que alguns governos não são abertos ao investimento externo, havendo a possibilidade deles próprios não terem uma posição firme. Isso, não raro, acaba ampliando o risco de modificações na direção da política econômica de uma nação.

Continuando a explanação, cabe mencionar a observação feita por Keegan (2005, p. 80): "cada país tem seu próprio sistema individual de leis e regulamentos que influencia as operações e atividades da empresa global, inclusive a capacidade da empresa global para aproveitar as oportunidades de mercado". Por conseguinte, o que motiva os governos a intervirem no comércio e nos investimentos são os seus objetivos políticos, sociais e econômicos. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). A Figura 2 ilustra essa intervenção governamental como um elemento do risco-país.

Figura 2 - Intervenção governamental como um componente do risco-país



Fonte: Adaptada de Cavulsgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 147).

Entende-se, então, que a intervenção governamental é motivada pelas tarifas e por outros meios que podem gerar uma receita para o governo, garantir o bem-estar e a segurança aos cidadãos, bem como auxiliar a governança a alcançar alguns objetivos sociais, políticos e econômicos. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

2.1.1.3 Ambiente sociocultural

Cobra (1992) afirma que as crenças, valores e normas, que regem os comportamentos das pessoas e das organizações, influenciam diretamente o ambiente social. Além disso, uma sociedade organizada politicamente deve exigir o desenvolvimento de projetos de cunho social de companhias, igrejas, escolas, governos e outras organizações. Portanto, é preciso apresentar um balanço social, exibindo informações sobre a *performance* de uma instituição em benefício da sociedade. (PAULA, 2011).

Já Pipkin (2010, p. 23) caracteriza a cultura como sendo "a soma total do conhecimento, opiniões, ideias, artes, leis, costumes, tradições e hábitos", que foram conquistados pelas pessoas de um determinado povo. Percebe-se, desse modo,

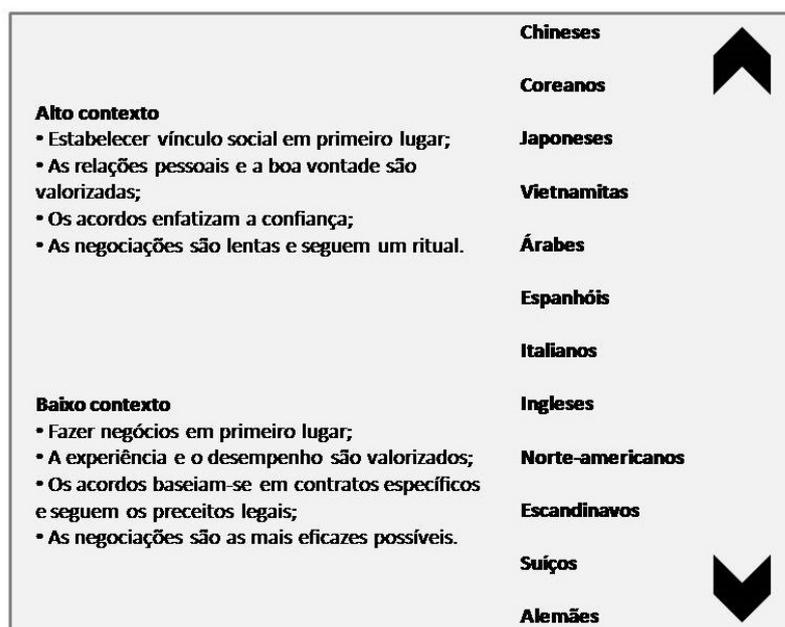
que no ambiente social e cultural inerente aos negócios internacionais – segundo Cavulsgil, Knight e Riesenberger (2010) – residem distintos ambientes culturais qualificados por linguagens incomuns e conjuntos de valores, crenças e comportamentos peculiares. Em determinadas culturas a reciprocidade é a forma predileta de se realizar negócios, entretanto, em outras, ela é considerada ilegal e aética. (SHETH, 1996).

Cavulsgil, Knight e Riesenberger (2010) ressaltam que o *know-how* intercultural é primordial em muitas atividades organizacionais, tais como:

- a) criação de produtos e serviços;
- b) intercomunicação com parceiros comerciais do exterior;
- c) prospecção e triagem de distribuidores e demais parceiros estrangeiros;
- d) negociação e elaboração dos investimentos globais;
- e) contato com clientes atuais eventuais no exterior;
- f) organização para participação em feiras internacionais;
- g) preparação de material publicitário e de divulgação.

Assim, percebe-se a importância do ambiente sociocultural nos negócios internacionais. Por conta disso, o antropólogo Edward T. Hall preconizou uma diferenciação entre as culturas identificadas como as de baixo contexto e as de alto contexto, como indica a Figura 3. As culturas de alto contexto, a exemplo da China, da Coreia e do Japão, dão ênfase à comunicação não verbal e a consideram como uma maneira de possibilitar relacionamentos tranquilos e equilibrados. As culturas de baixo contexto, por sua vez, fundamentam-se por meio da palavra dita, em esclarecimentos verbais estruturadas, como é o caso da Alemanha, da Suíça e dos Estados Unidos da América. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Figura 3 - A tipologia de culturas de alto e de baixo contexto de Hall



Fonte: Adaptada de Hall (1975).

Entende-se, pois, que há diversas manifestações culturais e sociais ao redor do mundo, sendo todas elas importantes para as relações de comércio e de negociações internacionais. Condizente com esse pensamento, Pipkin (2010) destaca que o aspecto essencial para uma organização atuar em mercados externos é justamente a sua predisposição de adaptação às imposições culturais do mercado-alvo.

Nesse sentido, Santana, Mendes e Mariano (2014, p. 2) afirmam que "as empresas que pretendem abrir mercado no exterior, devem adaptar sua forma de fazer negócios, sua cultura organizacional e também o seu produto". Em 1980, Geert Hofstede criou a Teoria das Dimensões Culturais, na qual alega que as empresas devem levar em conta determinados aspectos, chamados de dimensões, ao ingressar em algum mercado no exterior. (HOFSTEDE, 2001).

Primeiramente, Hofstede (2001) encontrou quatro dimensões culturais:

- 1) distância ao poder – *power distance*: demonstra o quanto a sociedade aceita a distribuição do poder de forma desigual. Para McCrae (2004, p. 62), "todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras";
- 2) individualismo *versus* coletivismo – *individualism*: essa dimensão mede o nível de vínculos entre as pessoas;

- 3) masculinidade *versus* feminilidade – *masculinity*: a masculinidade representa a predominância de agressividade, ambição, desejo pelo poder e outros. Já a feminilidade induz à cooperação, modéstia, qualidade de vida, entre outros;
- 4) evitar a incerteza – *uncertainty avoidance*: indica o grau de desconforto ou a insegurança que as pessoas sentem frente a riscos, caos e situações conflitantes.

Posteriormente, para complementar os estudos, surgiu a quinta dimensão de Hofstede (HOFSTEDE, 2003):

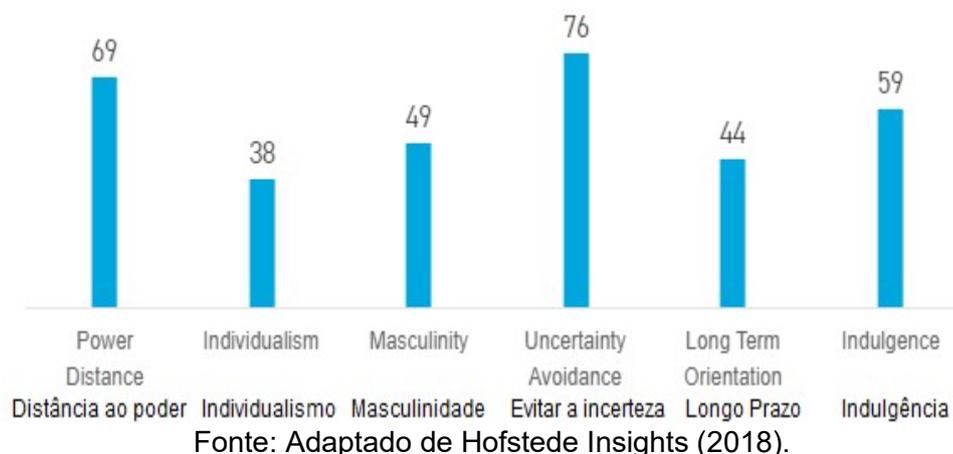
- 5) orientação a longo prazo *versus* a curto prazo – *long term orientation*: longo prazo representa certos valores voltados para o futuro, tal como poupanças e persistência. Em contraponto, a orientação a curto prazo direciona ao passado e ao presente, estabelecendo respeito pelo que é tradicional.

Por fim, de acordo com Minkov e Hofstede (2011), em 2007, por conta de uma minuciosa análise da base internacional de dados *World Value Survey* (WVS), surgiu a sexta dimensão de Hofstede:

- 6) indulgência – *indulgence*: nível de controle imposto pelas pessoas frente aos seus impulsos e desejos.

O Gráfico 1 (exibido a seguir) ilustra as seis dimensões de Hofstede para o Brasil, representando um exemplo da teoria.

Gráfico 1 - Exemplo de Gráfico de Hofstede



Os resultados advindos da análise e da relação das dimensões de Hofstede são muito importantes para as empresas. (TARAS; STELL; KIRMAN, 2010).

Segundo o sítio eletrônico Portal Gestão (TEORIA..., 2018), qualquer indivíduo que trabalha com a Gestão Baseada no Valor ou com a Gestão Estratégica de Negócios, deve considerar a Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede, principalmente aqueles que efetuam trabalhos no exterior, pois os seres humanos sentem, agem e pensam a partir das suas próprias experiências.

2.1.1.4 Ambiente tecnológico

Conforme Stoner e Freeman (1999, p. 58), as "variáveis tecnológicas são novos desenvolvimentos em produtos e processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização". Seguindo esse pensamento, Chiavenato (2007) caracteriza a tecnologia como sendo uma força externa – que impõe desafios e problemas à organização – e também como uma força interna, que impõe problemas e desafios, porém garante maior eficiência na utilização dos seus recursos disponíveis.

Kotler e Armstrong (1998) advertem que as empresas que não se atualizarem, quanto às mudanças tecnológicas, verão os seus produtos se tornarem desuados e perderão as novas oportunidades de mercado. Afinal, todas as organizações dependem de algum tipo de tecnologia para funcionar e/ou alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 2007).

É pertinente ressaltar que quando se trata de negócios internacionais e da prospecção de novos mercados estrangeiros, faz-se necessário analisar se no país-

alvo da exportação, ou no país hospedeiro do novo negócio, "existem condições sistêmicas de competitividade e, entre essas, um ambiente favorável à inovação". (PIPKIN, 2010, p. 28). Essas condições, destaca esse mesmo autor, podem beneficiar as companhias já domiciliadas, propiciando um alto nível de competitividade e, concomitantemente, estimulá-las ao investimento externo estrangeiro.

2.1.1.5 Ambiente natural/demográfico

Para Churchill Jr. e Peter (2000), o ambiente natural é conceituado como aquele que abrange os recursos naturais acessíveis para as organizações, ou mesmo, aqueles cedidos a elas. Diversos fatores como, por exemplo, o clima da região em que a indústria está alocada, ou o município onde o comércio está localizado, também influenciam na predisposição de uma empresa para oferecer bens e serviços aos seus clientes. (CORRÊA, 2010).

Outro aspecto relevante é a economia do meio ambiente, a qual precisa ter como foco a análise dos custos de despoluição e sua conseqüente alocação, segundo o princípio de poluidor pagador. Conforme a responsabilidade ambiental for considerada um custo adicional, o custo da poluição passa a estar integrado ao custo do produto final, sendo assim, a empresa será afetada competitivamente. (ALMEIDA; MELLO; CAVALCANTI, 2001).

A responsabilidade ambiental, de acordo com Corrêa (2010), pode ser um aspecto que venha a beneficiar as organizações das mais diferentes formas: sejam elas por meio da responsabilidade ambiental ou de produtos ecologicamente corretos.

Kotler e Armstrong (1998, p. 57) concluem que esse ambiente "é de grande interesse para os profissionais de *marketing* porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados".

2.1.2 Microambiente

O microambiente, segundo Minadeo (2008), é aquele que está mais intimamente ligado à empresa, abrangendo aspectos como: fornecedores, distribuidores, concorrentes, consumidores e legislação. Pipkin (2010, p. 22) salienta que nesse pequeno ambiente "[...] encontram-se todos os fatores que interagem diretamente

com a empresa [...]”, sendo importante elucidar que esses fatores se estabelecem no meio externo.

Ribeiro e Picinin (2012) observam que os elementos microambientais são profundamente interligados entre si, tendo, como elemento central, os clientes. Em vista disso, na continuidade deste trabalho, serão destacados os fatores principais do microambiente de *marketing*.

2.1.2.1 Clientes

De acordo com Nunes (2017), caracteriza-se como cliente de uma organização todo aquele que escolhe a compra de certo bem ou serviço, oferecido por essa mesma instituição. É possível diferenciar o cliente direto do cliente final: o primeiro é aquele que compra diretamente da empresa e que, porventura, poderá ser um distribuidor ou agenciador; já o segundo é aquele que decide comprar para satisfazer alguma necessidade sua ou de outrem.

Assim como Ribeiro e Picinin (2012), Porter (1986) também define o cliente como sendo o principal alvo de toda e qualquer tática de *marketing*. Entretanto, caracteriza-o como consumidor.

A empresa, afirma Porter (1986), busca entender verdadeiramente o comportamento de consumo e compra de certo grupo de consumidores, além de tentar verificar as carências que a organização deve atender por meio da venda de seus produtos. Sendo assim, o seu objetivo é reconhecer, elaborar e ofertar um valor superior ao que é apresentado pelos concorrentes, com a intenção de conquistar a preferência dos clientes, oferecendo uma proposta ímpar em termos de diferenciação ou custo. (PORTER, 1986).

Complementarmente, Kotler (2000) indica os quatro principais fatores que influenciam o comportamento dos consumidores sobre a decisão do que comprar. São eles: culturais, sociais, pessoais e psicológicos, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores que influenciam o comportamento do consumidor

FATOR	O QUE É?
Cultural	Esse fator exerce uma ampla e profunda influência sobre o consumidor. Pode ser dividido em: cultura (valores, percepções, preferências e comportamentos caseiros); subculturas (nacionalidades, religiões, grupos sociais e regiões geográficas); e classes sociais (renda, ocupação, nível educacional e área residencial).
Social	Como o cultural, esse fator também é decorrente do meio em que as pessoas vivem, porém, com mais proximidade, como: grupos de referência (influenciam direta e indiretamente sobre atitudes e comportamentos da pessoa); e família (a organização de compra de bens de consumo mais relevante da sociedade).
Pessoal	Esse fator envolve a pessoa em si: o seu estilo de vida, sua idade, sua ocupação e suas condições econômicas.
Psicológico	A decisão de compra de uma pessoa também é influenciada por quatro fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes. Nesse fator, a decisão de compra é interna, e não externa, ou seja, vem do seu subconsciente.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Kotler (2000).

Raphel (1999) considera importante criar valor para o cliente, fidelizá-lo e, possivelmente, torná-lo um divulgador do seu negócio. Para isso, esse mesmo autor elaborou a Escala da Lealdade, a fim de tornar um cliente fiel em cinco níveis:

- 1) cliente potencial: aquele que tem interesse em comprar algo da sua empresa;
- 2) cliente pesquisador: visita a empresa ao menos uma vez;
- 3) cliente eventual: casualmente, compra alguma coisa;
- 4) cliente assíduo: compra muitos itens que a empresa oferta e que ele possa utilizar;
- 5) cliente divulgador: além das mesmas características do cliente assíduo, o cliente divulgador convence outras pessoas a comprarem naquele lugar.

2.1.2.2 Fornecedores

De acordo com Chiavenato (1999), fornecedores são organizações que oferecem entradas ou insumos para suprir as necessidades dos recursos produtivos, tais como: mão de obra, matéria-prima, equipamentos e máquinas, capital, informação e serviços jurídicos e contábeis.

No planejamento de uma empresa, a escolha dos fornecedores é de grande importância, pois é preciso descobrir quem eles são, onde estão localizados e quais são os mais indicados para o negócio em questão. Nesse contexto, cabe destacar que é a partir da negociação que se obtém boas condições de compra e que quanto mais tempo a empresa ganhar, para efetuar o pagamento ao fornecedor, melhor para o seu caixa. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), 2017).

Os tipos de fornecedores e suas classificações, conforme Dias (1993, p. 297), são basicamente:

- a) fornecedores monopolistas: são aqueles fabricantes únicos e exclusivos dentro do mercado em que, geralmente, o volume de compra acaba determinando o nível de relacionamento e atendimento;
- b) fornecedores habituais: caracterizam-se por aqueles fornecedores que sempre são consultados em uma coleta de preços. Normalmente, prestam melhor atendimento e possuem padronização nos seus produtos, pois têm noção da existência de concorrentes. O volume de vendas está atrelado à qualidade de seus produtos e à sua relação com o cliente;
- c) fornecedores especiais: são os que, habitualmente, prestam serviços de mão de obra e fabricam produtos que precisam de equipamentos ou processos específicos, os quais, em geral, não são encontrados nos fornecedores habituais.

Já Arnold (1999, p. 128) apresenta outra maneira para classificar os fornecedores:

- a) fonte única: há somente um fornecedor disponível no mercado, devido a especificações, patentes, matéria-prima, técnicas, localização, entre outros fatores;
- b) fonte múltipla: trata-se da utilização de mais de um fornecedor para um mesmo produto; gerando, então, mais competitividade, preços mais baixos, serviços de maior qualidade e continuidade no fornecimento;
- c) fonte simples: mesmo existindo vários fornecedores disponíveis no mercado, essa é uma decisão tomada pela organização com o propósito de selecionar apenas um deles para um item.

Dando continuidade, torna-se importante classificar os fornecedores para gerar informações e estipular ou efetivar "uma política de fornecimento, [...] estabelecer atividades de recebimento e definir ações para reavaliação de fornecedores". (ROSSI, 2015, p. 4).

2.1.2.3 Concorrentes

De acordo com Chiavenato (1999), os concorrentes representam as companhias que disputam fornecedores, clientes, consumidores ou usuários de uma empresa, a fim de ganhar mercado. Além disso, ainda conforme o autor, as organizações podem também disputar os recursos necessários, como no caso das empresas que necessitam das mesmas entradas, tais como: dinheiro, materiais e matérias-primas, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia e serviços. (CHIAVENATO, 1999).

Quanto às saídas ou entradas, a concorrência provoca modificações no instrumento de ofertas e procura do mercado, influenciando nos preços, nas disponibilidades, na qualidade e na facilidade ou dificuldade, no que se refere ao alcance dos recursos que são indispensáveis à empresa. Desse modo, a concorrência interfere no ambiente, causando inquietude e reatividade ambiental. (CHIAVENATO, 2007).

Pipkin (2010) afirma que as companhias buscam conhecer os hábitos das empresas concorrentes, além de verificar as direções das ações das mesmas, considerando as suas estratégias de *mix marketing* – produto, preço, distribuição e promoção. Um elemento importante é a identificação do plano competitivo implantado

pelas ofertas concorrentes, ou seja, "[...] como essas ofertas criam valor para o segmento de mercado em particular". (PIPKIN, 2010, p. 23).

Dando seguimento à explanação, Kotler (2000) enfatiza que há mais possibilidade de uma organização ser atingida por novas tecnologias e por concorrentes recentes, do que por aqueles já estabelecidos. Diante disso, Souki (2006) alerta sobre a importância de monitorar os concorrentes com a intenção de elaborar planos e estratégias, capazes de banir as vantagens competitivas postas em prática pela própria concorrência.

Kotler (2004) divide a concorrência da seguinte maneira:

- a) concorrência de marcas: uma empresa vê como seus concorrentes, outras organizações que oferecem serviços e produtos semelhantes aos seus, aos mesmos clientes e por preços razoavelmente parecidos;
- b) concorrência setorial: nesse caso, uma companhia enxerga todas as demais empresas que fabricam os mesmos tipos de produtos, ou classe de produtos, como se fossem suas concorrentes;
- c) concorrência de forma: uma organização vê todos os demais fabricantes de produtos similares aos seus, como seus concorrentes;
- d) concorrência genérica: para a empresa, todos aqueles que competem pelo dinheiro dos mesmos clientes, são seus concorrentes.

Dessa forma, Kotler e Armstrong (2008, p. 87) alegam que a viabilidade de êxito de uma organização "não depende apenas da força do seu negócio, das exigências básicas para ser bem sucedida em um mercado-alvo, mas também de suas competências para superar os seus concorrentes".

2.1.2.4 Órgãos reguladores

Assim como as entidades governamentais, as associações de classe, sindicatos, opinião pública e outros, são órgãos reguladores que interferem nas rotinas e nas operações das empresas, comumente com o propósito de fiscalizá-las e ocasionar restrições e limitações, ou seja, provocar a diminuição da liberdade da empresa nos seus processos decisórios. (CHIAVENATO, 2007).

Papastawridis (2008) relata que há dois tipos de agências reguladoras: as públicas e as privadas. As agências reguladoras públicas são instituições munidas de personalidade de jurisdição pública e têm a possibilidade de serem alocadas em quatro instâncias, devido à sua abrangência: federais, estaduais, distritais e municipais. Já os órgãos reguladores privados são caracterizados como entidades munidas de jurisdição de direito privado apenas.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) (2013), as agências reguladoras governamentais têm o papel de fiscalizar, regulamentar e controlar produtos e serviços, que são destinados ao público, nas mais variadas esferas da sociedade. No Brasil, alguns desses órgãos são: a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), o Banco Central do Brasil (Bacen), entre outros, tanto públicos como privados.

No contexto dos negócios internacionais e do comércio exterior, os órgãos reguladores também se fazem presentes. Pipkin (2010, p. 23) explica que as organizações que pretendem se internacionalizar procuram "[...] identificar qual é o comportamento do governo anfitrião em relação às ofertas estrangeiras", além de verificar "quais as barreiras de entrada impostas por este e as suas respectivas implicações". Mediante isso, Cateora (1990) afirma que as ações dos órgãos reguladores podem demonstrar uma ameaça ao êxito das estratégias tomadas pelas companhias.

No cenário brasileiro, existem alguns órgãos reguladores de comércio exterior, os quais participam da rotina das empresas internacionalizadas. São eles: a Secretaria da Receita Federal, responsável pela arrecadação de tributos e supervisão das atividades tributárias do país; o Banco Central do Brasil, que coordena e fiscaliza as operações de câmbio; o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que zela pelo desenvolvimento da indústria nacional e incentiva as políticas de comércio internacional, por meio das suas várias secretarias; e o Ministério das Relações Exteriores, que tem a função de auxiliar o Presidente da República nas questões de políticas externas. Além desses citados, há também algumas agências e outros órgãos envolvidos nas operações de comércio exterior. (DIEZ, 2015).

Tendo em vista os aspectos observados no ambiente de *marketing*, tanto no macro como no microambiente, passa a ser relevante o estudo do ambiente interno da organização, que será explicitado no próximo subcapítulo.

2.2 ANÁLISE INTERNA

Como já mencionado, além da análise do ambiente de *marketing*, é importante estudar o ambiente interno, que se refere à identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, segundo Maximiano (2008). Ademais, essa análise permite à organização conhecer suas capacidades atuais e potenciais para dar rumo e sentido ao cumprimento da missão e da visão. (TAVARES, 2005).

Apesar de haver inúmeros critérios para avaliar e classificar a gama de componentes internos de uma companhia, existe um eixo comum em que não há variação. O que de fato pode ser distinto é o grau de estruturação, riqueza, particularidades e distinção em geral, que, no caso, uma proposta pode ter em comparação a outra. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Então, Kotler e Keller (2006, p. 51) enfatizam que "uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas".

Desse modo, a seguir, serão explicadas duas ferramentas que contribuem para o diagnóstico interno das organizações: a matriz SWOT e a cadeia de valores.

2.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que estuda a competitividade de uma organização por meio de quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Com esses fatores, é possível verificar as forças e as fraquezas da empresa, assim como as oportunidades e as ameaças do ambiente, no qual a companhia está inserida. (RODRIGUES *et al.*, 2005).

Chiavenato e Sapiro (2003) ressaltam que sua função é interligar as oportunidades e as ameaças de fora da empresa com os seus pontos fortes e fracos, aspectos internos da organização. Em outras palavras, a SWOT serve para posicionar ou identificar a situação estratégica de uma companhia, no ambiente em que ela está situada. (MCCREADIE, 2008). A Figura 4 ilustra a matriz SWOT.

Figura 4 - A matriz SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Rodrigues *et al.* (2005).

O ambiente interno representa as deficiências e as qualidades da organização que está em análise. Desse modo, essas informações estão dentro da empresa e influenciam diretamente na administração da mesma. (OLIVEIRA; DINIZ, 2001). Já o ambiente externo – que são as oportunidades e as ameaças – de acordo com Oliveira e Diniz (2001), trata-se de uma força complexa com a qual os gestores da empresa devem lidar para formular e implementar estratégias, com o objetivo de vigiar e interpretar, de modo coeso, o que está se passando no cenário externo à organização.

Para utilizar a técnica SWOT, Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004) sugerem alguns passos:

- a) elaborar uma lista de gestores e pessoas específicas da organização: deve-se utilizar a opinião dessas pessoas com o intuito de listar questões importantes para a organização. Portanto, sugere-se a técnica de *brainstorming*;
- b) desenvolver entrevistas individuais: precisam ser levantadas todas as informações junto às pessoas específicas da organização e seus gestores;
- c) organizar as informações obtidas: a organização de todas as informações ocorre por meio da própria matriz SWOT;
- d) priorizar certos aspectos: na listagem feita pelos gestores, é preciso descrever as questões que têm maior prioridade sobre outras. A técnica de gravidade, urgência e tendência (GUT) pode auxiliar nesse momento;

- e) definir as questões-chave: tendo a matriz pronta e a listagem dos pontos a serem priorizados, deve-se definir a estratégia da organização para alcançar os objetivos e metas da empresa por certo período de tempo.

Daychouw (2007) complementa essas explicações, afirmando que a análise SWOT é um sistema simples, que auxilia a organização a se posicionar no ambiente em que ela está. Por isso, torna-se uma das ferramentas mais comuns nas empresas voltadas ao pensamento estratégico e ao *marketing*, pois sua prática traz uma melhor visão dos negócios, na medida em que os cenários internos e externos estão em constantes mudanças. (MARTINS, 2006).

2.2.2 Cadeia de valor

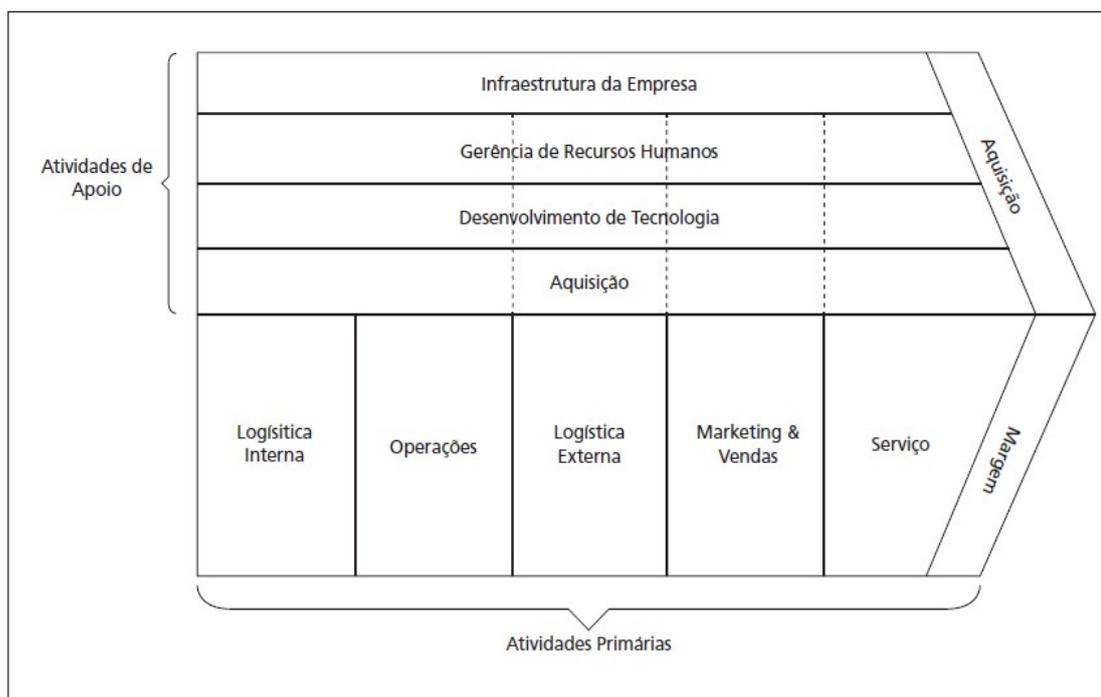
De acordo com Novaes (2001), a definição de cadeia de valor foi desenvolvida por Michael Porter. Diante disso, o próprio autor Porter (1989, p. 33) menciona que "toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto", sendo que todas essas atividades podem ser representadas com uma cadeia de valores.

A cadeia, proposta por Porter, dissocia uma organização nas suas importantes operações estratégicas "para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação". Dessa forma, uma empresa conquista vantagem competitiva, se for capaz de desempenhar tais atividades estratégicas de uma maneira melhor e mais barata que a concorrência. (PORTER, 1989, p. 31).

Para Shank e Govindarajan (1993), a cadeia de valores interliga todas as atividades que criam valor para empresas e negócios, desde os insumos mais básicos, para que se possa produzir, passando por provedores de partes, até a entrega do produto acabado para o cliente.

A Figura 5 facilita o entendimento da cadeia de valores proposta por Michael Porter:

Figura 5 - Cadeia de valores



Fonte: Porter (1990, p. 35).

As atividades explanadas, na cadeia de valores, podem ser divididas em atividades primárias, que equivalem às atividades de geração física do produto, sua venda e entrega ao consumidor e, diante disso, são fracionadas em cinco categorias: logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas, e serviço; e em atividades de apoio, tais como: infraestrutura da empresa, recursos humanos, tecnologia e aquisição. (PORTER, 1990).

As linhas tracejadas, nas atividades de apoio, retratam que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser correlacionados a atividades primárias, contribuindo para a cadeia como um todo. (PORTER, 1990).

Segundo Handfield e Nichols Jr. (1999), a cadeia de valores realiza a integração dessas atividades por meio do desenvolvimento de relações, a fim de obter vantagens competitivas.

Assim sendo, a cadeia de valores se revela como um instrumento de auxílio para a realização das atividades da organização, possibilitando a identificação de prováveis adaptações e os ajustamentos necessários para o sucesso competitivo da empresa, além de auxiliar na sua diligência, de acordo com as mudanças mercadológicas. (VARGAS *et al.*, 2013).

A partir da análise interna da organização que deseja se internacionalizar, é fundamental estudar os modos existentes de entrada no exterior, conforme o próximo subcapítulo.

2.3 MODOS DE ENTRADA NO EXTERIOR

O modo de entrada, ou estratégia de entrada, no mercado externo, de acordo com Root (1994), é uma composição organizacional que possibilita o ingresso de produtos, habilidades humanas, gerenciamento, tecnologias ou outros bens de uma organização nos mercados globais. Os modos de entrada, no exterior, abrangem "objetivos, metas, recursos e políticas que guiarão os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente", para que a mesma cresça sustentavelmente no exterior. (GARRIDO; FILERENO, 2013, p. 33).

Já Pipkin (2010, p. 75) discorre sobre a temática de modos de entrada em mercados internacionais, por meio da "abordagem das estratégias de distribuição", a qual é definida como o "tipo de sistema de comercialização que será empregado no mercado exterior".

É importante salientar que, independente de os termos "modos de entrada" ou "estratégias de entrada", imprecisamente parecerem querer dizer o método utilizado para ingressar, pela primeira vez, no exterior, eles de fato significam a composição organizacional que uma companhia usa, tanto para entrar como para permanecer agindo e prosperando em um mercado externo. (GARRIDO; FILERENO, 2013, p. 33).

Segundo Pipkin (2010, p. 75), as empresas têm a possibilidade de escolher entre os "canais diretos, indiretos e mistos ou relacionais", como estratégia de entrada em algum mercado estrangeiro. Entretanto, esse mesmo autor observa que, devido às particularidades de cada país, um canal que é considerado eficaz para determinado mercado, pode não ser para outro.

Tendo isso em vista, a definição do modo de entrada, no mercado internacional, deve atender à análise de alguns fatores (PIPKIN, 2010):

- a) particularidades da mercadoria: considerar os atributos materiais do produto, tais como: tamanho, peso, aparência, medidas... Alguns aspectos tam-

bém devem ser levados em consideração, como valor, personificação, entre outros fatores intáteis;

- b) particularidades da organização: o conhecimento e a prática internacional da organização, ou seja, o seu comprometimento com a comercialização global;
- c) particularidades dos compradores: quantidade de clientes, em que local estão, quanto ganham, seus costumes de compra e venda e sua receptividade frente às estratégias de distribuição;
- d) particularidades da concorrência: quais os modos ou estratégias já utilizados pelos concorrentes para entrar no exterior, bem como realizar a distribuição;
- e) particularidades dos intermediadores: perceber os pontos fortes e fracos dos mais variados intermediadores existentes, como aqueles que trabalham com a publicidade, carregamento, transações e outros.

Após ser realizada a análise acima, é relevante verificar os modos de entrada no exterior. Root (1994) sugere a seguinte classificação: modos de entrada de exportação – exportação indireta e exportação direta; modos de entrada contratuais – franquia, contratos de serviço ou produção, licenciamento, entre outros; modos de entrada de investimento – aquisições, investimentos em já existentes ou novos empreendimentos, *joint ventures* ou investimentos individuais.

Sobre esse assunto, cabe mencionar que Pipkin (2010, p. 80-87) fraciona as estratégias de entrada em mercados internacionais em modos de entrada de "exportação" – indireta e direta; "formas mistas ou relacionais" – licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas internacionais e *joint ventures*; e "investimento externo direto". Então, a fim de definir a estratégia de entrada no exterior, a empresa deve levar em conta alguns fatores estratégicos (PIPKIN, 2010, p. 76-79):

- a) meios e qualificações da organização, em matéria administrativa, tecnológica e de pessoal: é preciso que a empresa identifique as suas capacidades de produção e distribuição, a qualidade dos seus produtos, a sua sujeição à tecnologia, entre outros aspectos organizacionais. Deve-se, também, verificar se a companhia desfruta da tecnologia necessária e se consegue arcar com os custos envolvidos ao ingressar no exterior. Além disso,

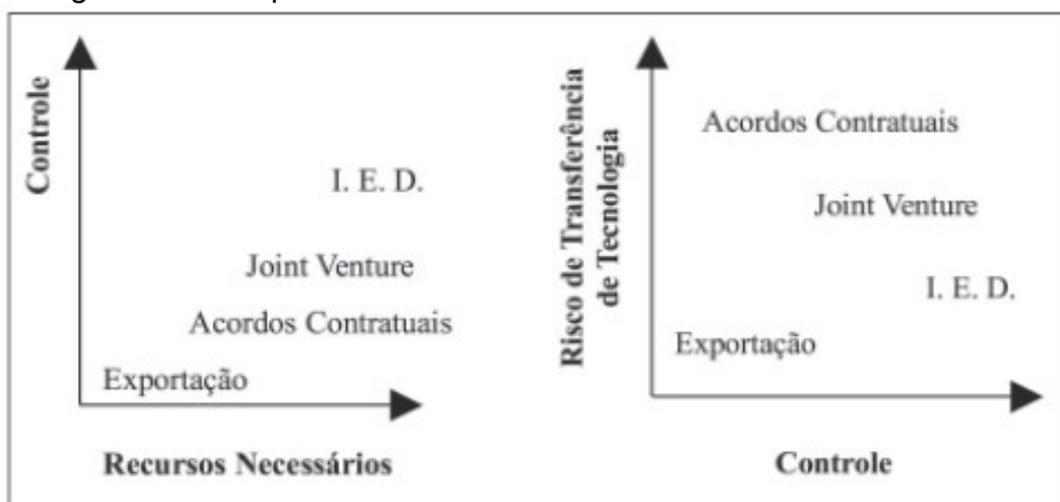
é imprescindível contar com profissionais qualificados para atuarem com negócios internacionais. Se a empresa não tiver pessoal com essa qualificação, há probabilidade de optar por meios indiretos de internacionalização;

- b) aplicação de capitais: nas estratégias de investimento direto no exterior, o investimento é muito mais alto do que no caso dos modos indiretos, pois há emprego de capitais para comprar ferramentas e equipamentos e ainda para adquirir uma planta no mercado hospedeiro do negócio;
- c) ameaças: os ricos dos mercados internacionais variam de acordo com a estratégia de entrada elegida. Ao escolher um modo de ingresso indireto, os riscos são menores, quando comparados aos modos diretos ou, ainda mais, aos de investimento;
- d) nível de controle sobre os processos: por meio dos modos indiretos de entrada no exterior, a empresa praticamente não conta com nenhum controle sobre as operações, as quais ficam nas mãos das *trading companies*, por exemplo. No caso dos investimentos, no exterior, a organização tem total manejo e liderança sobre os processos, como a escolha dos preços, publicidade, serviços;
- e) eventual rendimento: é necessário presumir os eventuais rendimentos e custos relacionados a cada modo de entrada no exterior. Quanto mais indireto for o método de ingresso no mercado internacional, normalmente, menor será o lucro.

Terpstra e Sarathy (1997) enfatizam que as estratégias de entrada no exterior, empregadas pelas organizações, definem o nível de engajamento, risco, controle e, possivelmente, rendimento que as mesmas esperam em relação a sua entrada no mercado internacional. Cada método de entrada carrega consigo vantagens e desvantagens, variando de acordo com as forças e as fraquezas da empresa, com o nível de comprometimento que ela está aberta a arcar e com as particularidades do mercado-alvo. (CATEORA, 1996).

Desse modo, Osland, Taylor e Zou (2001) observam que os modos de entrada, no exterior, podem se distinguir de acordo com três características: quantia de recursos necessários, nível de controle e grau de risco da tecnologia. A Figura 6 ilustra as características principais das estratégias de entrada no exterior.

Figura 6 - Principais características dos modos de entrada no exterior



Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001, p. 155).

Considerando isso, nas próximas seções, serão apresentados os modos de entrada no exterior, conforme Root (1994) e Pipkin (2010).

2.3.1 Exportação

Conforme Garrido e Filereno (2013), as estratégias de exportação configuram a maneira mais simples de entrada, nos mercados externos. Para Cateora (1996), essa é a primeira etapa no processo de ampliação internacional, pois há baixa possibilidade de perdas financeiras.

Grande parte das empresas opta pela exportação – como sua pioneira estratégia de entrada no exterior – pelo fato da mesma apresentar baixos níveis de perigo, de dispêndio e até de *know-how* para realizar as operações internacionais. É habitual que os produtos sejam fabricados fora do mercado-alvo e, posteriormente, transferidos ao destino, local em que, normalmente, as empresas conduzem as atividades de *marketing*, distribuição e serviço ao cliente, ou delegam essa atividade a terceiros. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

A estratégia de exportação pode oferecer vantagens e desvantagens às empresas que a praticam, conforme Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010). O Quadro 3 facilita o entendimento desses aspectos.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da exportação

EXPORTAÇÃO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior volume de vendas, mais participação de mercado e margem de lucro melhor, que o mercado interno;	Menos chances dos gestores aprenderem sobre compradores, concorrentes e demais agentes envolvidos;
Mais economia de escala = menos custo por unidade fabril;	Pela falta de contato direto com os clientes, a empresa não percebe diretamente as oportunidades e as ameaças do mercado;
Base de clientes diversificada;	Gastos com contratação de pessoal qualificado;
Estabilização das vendas relacionadas às instabilidades econômicas e sazonalidades;	Barreiras tarifárias e não-tarifárias.
Minimização de risco e maior flexibilidade;	
Baixo custo de entrada no mercado externo;	
Melhor capacitação e competências de parceiros no exterior.	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010).

No Quadro 3, percebe-se como uma das desvantagens, as barreiras tarifárias e não-tarifárias. Sobre essas barreiras é cabível destacar alguns aspectos. De acordo com Carreau e Juillard (1998), elas podem ser caracterizadas como qualquer medida ou prática, seja ela pública ou privada, que tenha como consequência restringir o ingresso de bens e serviços estrangeiros a um mercado.

Nesse sentido, segundo Lenza e Caparroz (2012), as barreiras tarifárias são consideradas tributos cobrados na importação de determinados produtos em uma nação. O Manual sobre Barreiras Comerciais e aos Investimentos, da Confederação Nacional da Indústria (2017), exemplifica as barreiras tarifárias como: imposto de importação e exportação; e quotas tarifárias de importação e exportação. Já as barreiras não-tarifárias, são as leis, os regulamentos, as políticas ou práticas de uma nação, que limitam a entrada de produtos importados em determinado mercado. (CHAIN, 2014).

É pertinente mencionar, nesta explanação, que existem dois tipos de exportação: a exportação indireta e a exportação direta. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; GARRIDO; FILERENO, 2013; PIPKIN, 2010).

2.3.1.1 Exportação indireta

A exportação indireta se caracteriza pela utilização de intermediários baseados no mercado doméstico, como as *trading companies* ou *export management companies* (EMC), organizações cooperativas, comercial exportadoras ou de importadores estrangeiros que prestam serviço no território do exportador. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; GARRIDO; FILERENO, 2013; PIPKIN, 2010).

Para Pipkin (2010), na modalidade de exportação indireta não é necessário muito investimento e, conseqüentemente, os riscos tomados pela empresa são menores. Além disso, Garrido e Filereno (2013) destacam que a empresa que exporta dessa maneira pode aproveitar o conhecimento que o intermediário tem sobre o mercado-alvo. Contudo, esses intermediários, geralmente, tomam conta da exportação e da promoção internacional de outros tipos de produtos para organizações distintas, ou seja, eles não investem muito tempo e dinheiro, representando apenas um item para um exportador. (KEEGAN, 2005).

Logo, de acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberg (2010, p. 291), os intermediários da exportação indireta "assumem responsabilidade por encontrar compradores no exterior, embarcar produtos e cobrar o pagamento".

Como vantagens, a exportação indireta oferece o pouco investimento e o baixo nível de risco. (GARRIDO; FILERENO, 2013). Além do mais, essa modalidade é considerada de pouca complexidade para ingressar em mercados externos, tendo baixo custo de inicialização e com boa probabilidade de crescimento das vendas. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Em contraponto, a empresa que opta pela exportação indireta tem um baixo nível de controle sobre as operações internacionais e, portanto, o seu lucro sobre o investimento também será baixo. (PIPKIN, 2010).

2.3.1.2 Exportação direta

Nessa estratégia de entrada, no exterior, a empresa que tem a intenção de se internacionalizar decide realizar suas próprias exportações. (GARRIDO; FILERENO, 2013; PIPKIN, 2010). Dessa forma, a operação pode ocorrer, segundo Garrido e Filereno (2013), por meio de um setor interno de exportação, de uma filial de vendas no exterior, de vendedores que viajam ao estrangeiro, ou de representantes ou distribuidores alocados no país-alvo.

Para Cateora e Graham (2001), a exportação direta se refere àquela, na qual a empresa vende determinado produto ou serviço diretamente para um cliente no exterior. Em contrapartida, Keegan (2005) alega que essa modalidade não significa que a empresa exportadora vende diretamente ao cliente final, mas, sim, em grande parte das vezes, vende ao atacado e ao varejo.

De acordo com Pipkin (2010), não há a mediação de intermediários autônomos entre os países nessa estratégia de entrada no exterior. Todavia, segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a exportação direta normalmente ocorre por meio do engajamento de intermediários no mercado internacional, os quais representam o exportador, negociando, gerindo e servindo ao cliente em seu nome.

No pensamento de Palacios e Sousa (2004), a empresa exportadora assume riscos altos na exportação direta. Entretanto, há mais chance de retorno, quando comparado à modalidade indireta. (PIPKIN, 2010).

Na visão de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) e Pipkin (2010), a modalidade de exportação em questão permite conceder ao exportador maior controle sobre as operações e mercados, mais potencial de lucro, mais conhecimento mercadológico e um relacionamento mais aproximado com os consumidores.

2.3.2 Modos contratuais

Na perspectiva de Garrido e Filereno (2013), as estratégias contratuais de entrada, em mercados externos, são caracterizadas pela transmissão de tecnologia ou competências humanas de uma organização, para um associado no exterior. Além disso, o relacionamento entre a empresa local e o parceiro, no mercado internacional, é dirigido por um contrato formal. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O objetivo dos modos contratuais é aumentar, a longo prazo, a competitividade para os associados, uma vez que se acredita que cada uma das partes tem algo único para contribuir para a parceria. Para obter sucesso nessa estratégia, deve haver benefícios recíprocos, bem como administração e poder compartilhados. (ALBAUM; DUERR, 2008).

Assim, nas próximas seções, será discorrido a respeito dos principais modos contratuais de entrada em mercados internacionais.

2.3.2.1 Licenciamento

Para Root (1994), o licenciamento é um arranjo contratual, no qual uma empresa (o licenciador) disponibiliza um ativo para outra empresa (o licenciado), em troca de *royalties*, honorários ou outras formas de remuneração. "O licenciamento é uma forma de entrada no mercado global e uma estratégia de expansão bastante atraente". (KEEGAN, 2005).

Em outras palavras, o licenciamento representa um contrato feito entre licenciador e licenciado "para a utilização de tecnologias, uso de um processo de produção, marcas, patentes, serviços de consultoria e assistência comercial, mediante o pagamento de *royalties*". (PIPKIN, 2010, p. 85). Assim sendo, essa estratégia proporciona ao licenciado fabricar e vender um produto parecido com outro, que o licenciador já comercializa em seu país de origem. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Em relação a essa questão, Palacios e Sousa (2004) denotam que, muitas vezes, uma empresa que já é exportadora licencia algum ativo para um parceiro no exterior.

No licenciamento, para Keegan (2005), há grandes chances de um retorno atrativo, além de que os únicos custos envolvidos são os da assinatura do contrato e da supervisão da sua prática. Cabe destacar que apesar do licenciador ter pouco controle sobre o licenciado, os riscos e as ameaças são menores do que no modo de investimento direto. (PIPKIN, 2010).

O licenciamento apresenta algumas desvantagens: é uma estratégia muito limitada de participação; retornos de *marketing* e fabricação podem ser extraviados; o licenciado pode desenvolver o seu próprio *know-how* e, porventura, tornar-se concorrente do licenciador. (KEEGAN, 2005). De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), existem outras desvantagens possíveis: as receitas provenientes

do licenciamento são menores do que as obtidas em outros modos de entrada; não garante uma estrutura para a expansão futura do mercado; e pode não ser ideal para produtos ou serviços de alta complexidade.

Em contraponto, Garrido e Filereno (2013) informam que, por meio do licenciamento, desvia-se de barreiras e quotas comerciais impostas pelo país-alvo, pois a empresa não envia produtos físicos, mas, sim, transfere bens intangíveis sem nenhuma limitação. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), o licenciamento também é vantajoso pelo fato de não necessitar de capital próprio, nem da presença concreta da empresa licenciadora, no exterior, além de ser útil para entrar em determinados mercados, antes dos concorrentes.

2.3.2.2 Franquia (*franchising*)

Bradley (2005) explica que a franquia, ou *franchising*, é um modo de entrada derivado do licenciamento, em que o formato de negócio ocorre por meio de licenças e não de tecnologia. Nesse caso, "o franqueador fornece um pacote-padrão de produtos, sistemas e gerenciamento de serviços, e o franqueado fornece conhecimento de mercado, capital e envolvimento de pessoal [...]". (PIPKIN, 2010, p. 86).

No pensamento de Kotabe e Helsen (2000), a franquia consiste em um acordo, no qual o franqueador permite ao franqueado o uso do conceito do negócio e a marca já registrada, em troca de recompensas, por exemplo: *royalties*. Já para Czinkota, Ronkainen e Moffet (1998), trata-se da autorização que uma empresa dá a outra para realizar determinado negócio, podendo ser a venda de mercadorias do franqueador, a utilização do seu nome, entre outros. Sendo assim, o franqueado aceita gerir o negócio, conforme a estratégia definida pelo franqueador e sob o nome da empresa franqueadora. (KEEGAN, 2005).

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), o *franchising* é mais amplo que a estratégia de licenciamento por si só, pois o franqueador pode determinar quase todas as operações do estabelecimento franqueado. Cateora (1996) complementa essa ideia, mencionando que o controle que o franqueador tem sobre o franqueado se dá pelo fato da combinação de aptidões, permitindo flexibilidade nas relações com o mercado local.

A partir dessas observações, podem ser descritas algumas vantagens e desvantagens da franquia como modo de entrada no exterior. Como pontos positivos,

destacam-se: a não necessidade de muito investimento; a possibilidade de entrar em vários mercados rapidamente; e a viabilidade de padronização do *know-how* dos franqueados, para atuarem, nos mercados locais, com competência. Como aspectos negativos, a franquia pode trazer conflitos entre franqueador e franqueado; tornar o controle mais complexo; e, possivelmente, o franqueado se transformar em um concorrente. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

2.3.2.3 Alianças estratégicas internacionais

De acordo com Czinkota et al (2001), as alianças estratégicas internacionais são constituídas por uma rede de organizações, que cooperam para realizar ou cumprir determinado projeto ou objetivo. Pipkin (2010, p. 86) caracteriza as alianças estratégicas como "relacionamentos estabelecidos entre duas ou mais empresas, para uma mútua cooperação e divisão dos riscos, para o alcance de um objetivo comum".

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), as alianças estratégicas são acordos em que duas ou mais empresas realizam um determinado projeto ou cooperam em alguma área de negócio. Configura-se como um relacionamento colaborativo constituído para o bem comum das duas partes. (CATEORA, 1996). Dessa maneira, uma empresa estabelece uma aliança estratégica, com o intuito de obter as competências necessárias, para alcançar os objetivos com eficiência, com menores riscos e custos. (OHMAE, 1993). Por isso, as organizações estão notando que necessitam de parcerias estratégicas, se quiserem ser efetivas, salienta Kotler (2000).

Na visão de Mintzberg e Quinn (2001), as empresas transnacionais têm a possibilidade de criar mais valor para os consumidores, quando compartilham, de forma seleta, o comércio, o controle, os custos, o capital, as informações sobre o mercado, entre outros, com a concorrência e com os fornecedores. De acordo com essa perspectiva, Harbison e Pekar (1999, p. 116) indicam oito passos, para que se obtenha sucesso na formulação de alianças estratégicas:

- 1) definir as estratégias e os objetivos;
- 2) selecionar os parceiros;
- 3) avaliar o que pode ser negociado;
- 4) identificar as oportunidades;

- 5) avaliar os interesses de todos os envolvidos;
- 6) avaliar o poder de barganha;
- 7) planejar estrategicamente a parceria;
- 8) implementar a aliança estratégica internacional.

Existem inúmeros tipos de alianças estratégicas, incluindo sociedades com clientes, revendedores e potenciais ou reais concorrentes, com o objetivo de desenvolver novas tecnologias, novas mercadorias e novos mercados. (WEBSTER JR, 1992).

Como motivação para ingressar em alianças estratégicas internacionais, Cateora (1996) cita os seguintes exemplos: a redução dos riscos de um novo mercado e os seus custos para ingressar nele; a aceleração para introduzir produtos em um novo mercado; a produção de economias de escala; a eliminação das barreiras comerciais.

Pipkin (2010) afirma que as alianças estratégicas internacionais são uma maneira eficaz para alavancar bens escassos, com pouco investimento e baixo risco.

2.3.2.4 *Joint ventures*

Segundo Cateora (1996), a *joint venture* é uma das mais importantes estratégias colaborativas de negócio, além de ter crescido, consideravelmente, nos últimos vinte anos. Palacios e Souza (2004) observam que se trata de uma forma de internacionalização definida pela associação entre duas empresas, em que parte de uma empresa é agregada como parte de outra.

O modo de entrada, no exterior, *joint venture*, configura-se como uma estratégia de cooperação entre empresas autônomas, denominada, em outras nações, de filial comum, associação de empresas, entre outras nomenclaturas. (BASSO, 1998). Garrido e Filereno (2013, p. 36) explicam que "a *joint venture* representa o compartilhamento de um investimento internacional com um sócio", sendo uma forma de minimizar os riscos políticos e econômicos dos associados da firma, além de proporcionar poucas ameaças à entrada em países, os quais contam com impedimentos jurídicos e culturais. (PIPKIN, 2010).

Cateora (1996) lista cinco fatores que motivam duas ou mais empresas a formarem uma *joint venture*:

- a) quando possibilita a uma firma empregar as competências qualificadas de um aliado local;
- b) quando oportuniza a uma empresa ter acesso ao esquema de distribuição de um parceiro;
- c) quando uma organização tem a intenção de entrar em um país-alvo, em que a propriedade totalitária é vedada;
- d) quando propicia o ingresso a mercados resguardados por quotas ou tarifas;
- e) quando as companhias têm habilidades limitadas de pessoal e de capital, para ampliarem suas atividades no exterior.

Já Minervini (1991), cita seis motivações para a criação de uma *joint venture*:

- a) a busca por aliados para lograr economias de escala;
- b) o reforço técnico e comercial;
- c) o ágil acesso à tecnologia;
- d) criar mercados atraentes;
- e) cercear a concorrência;
- f) minimizar a influência das leis locais sobre os investimentos vindos do exterior.

Webster Jr. (1992) e Cateora (1996) deixam claro que as *joint ventures* são díspares de outros modos de entrada societários, pois duas ou mais empresas juntam o seu potencial a fim de formarem uma nova firma. Além disso, ter acesso a mercados complexos, no exterior, é outra diferenciação dessa estratégia. (PIPKIN, 2010).

2.3.3 Investimento direto estrangeiro (IDE)

Os modos de investimento externo direto, no exterior, abrangem a posse de uma unidade, subsidiária ou filial, no país-alvo. (GARRIDO; FILERENO, 2013). Assim sendo, segundo Keegan (2005), o investimento direto considera que o investidor possua controle e atuação significativa sobre o seu bem.

Dando seguimento a abordagem, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) ressaltam que o investimento direto estrangeiro é tido como o processo mais avançado de internacionalização, pois envolve a instalação de fábricas, subsidiárias ou outros meios de investimentos, que necessitam da aplicação de recursos, de instalações locais e de práticas no mercado-alvo. Complementarmente, Pipkin (2010) salienta que o IDE proporciona algumas vantagens ao investidor, uma vez que o mesmo passa a ter controle integral sobre o seu investimento.

Czinkota *et al.* (2001) destacam que pequenas e grandes empresas podem investir, no exterior, diretamente. Por meio do IDE, as organizações podem fabricar os produtos localmente; evitando, assim, as tarifas de importação, diminuindo os custos com transporte, minimizando os gastos com insumos e podendo até conquistar o ingresso efetivo no mercado-alvo. (CATEORA; GRAHAM, 2001).

Como vantagens ao investidor, o IDE proporciona o integral controle sobre os processos, a redução de custos com matérias-primas e transporte, maior capacidade para adaptações nos produtos e mais agilidade de entrega ao consumidor final. Como desvantagens, têm-se a necessidade de um montante maior de investimento, longo prazo para retorno sobre as aplicações, mais exposição a riscos, necessidade mais abrangente de informação e complicação, caso seja preciso desfazer o investimento. (GARRIDO; FILERENO, 2013).

De acordo com Cateora (1996), as empresas escolhem por fabricar os seus itens, no exterior, a fim de:

- a) tomar vantagem do preço baixo da mão de obra;
- b) resguardar-se das tarifas de importação;
- c) minimizar os custos com transporte para o mercado em questão;
- d) alcançar matérias-primas;
- e) acessar o mercado desejado.

Para Pipkin (2010), nessa estratégia de entrada, no exterior, há uma considerável relação com o mercado por meio do governo, consumidores, colaboradores e distribuidores e, como resultado, melhor adequação do arranjo mercadológico ao ambiente de *marketing* do país hospedeiro.

Conforme Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), alguns dos principais tipos de investimento direto, no exterior, são: o investimento *greenfield*, a aquisição e a

fusão. Para Hill (2007), o investimento *greenfield* se refere à construção de uma empresa de raiz. Por outro lado, vê-se o investimento *greenfield*, quando uma empresa investe em uma nova planta para construir a sua fábrica, estabelecimento comercial ou filial administrativa. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

A aquisição, na ideia de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 318), "implica um investimento direto ou a compra de uma empresa já existente". Para Garrido e Filereno (2013), a aquisição é vantajosa, pois propicia o ingresso mais rapidamente no mercado e o retorno mais ágil sobre o investimento, se comparado ao *greenfield*. Entretanto, esses dois últimos autores citados, apontam como desvantagens dessa estratégia, a dificuldade para encontrar um local adequado para o negócio em questão e as políticas governamentais do país hospedeiro.

No caso das fusões, assim como as *joint ventures*, o intuito é o de conquistar uma parcela maior de mercado e obter economia de escala. Contudo, necessita-se de maior emprego de capital e tempo. (LYNCH, 1994). A fusão não deixa de ser um tipo peculiar de aquisição, em que duas organizações se unem para formar uma firma nova e de maior porte. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

A partir do estudo dos principais modos de entrada, no exterior, considera-se relevante agrupar as características mais marcantes de cada um deles em um quadro. Então, o Quadro 4 possibilita a compreensão das características e/ou consequências, advindas de cada estratégia de entrada no mercado internacional. Conforme Garrido e Filereno (2013, p. 37), "essas consequências, ou características, devem ser levadas em conta, juntamente com os objetivos e recursos da empresa, no momento da seleção do modo de entrada".

Quadro 4 - As consequências dos modos de entrada no exterior

(continua)

ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS ESTRANGEIROS		
Exportação direta e indireta	Modos contratuais	IDE e <i>joint ventures</i>
Pouco ou nenhum controle sobre as atividades de <i>marketing</i> internacional.	Grande controle sobre as atividades de <i>marketing</i> internacional.	Total controle sobre as atividades de <i>marketing</i> internacional.
Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização (atuação direta).

(conclusão)

ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS ESTRANGEIROS		
Exportação direta e Indireta	Modos contratuais	IDE e <i>joint ventures</i>
Maior dificuldade para acesso e seleção de informações.	Bom acesso a informações.	Maior acesso a informações.
Maior possibilidade de filtros na comunicação.	Média possibilidade de filtros na comunicação.	Menor possibilidade de filtros na comunicação.
Menor possibilidade de acessar o mercado.	Média possibilidade de acessar mercados.	Maior possibilidade de acessar mercados.
Menor necessidade de recursos e investimentos.	Média necessidade de investimentos e recursos.	Necessidade de maiores investimentos e recursos.
Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Menor possibilidade de transferência de tecnologias.
Menor possibilidade de conflito interfuncional.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função da complexidade organizacional.
Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.	Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.	Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.
Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
Menor risco na operação.	Médio risco na operação.	Maior risco na operação.
Inexistência de posse sobre o empreendimento.	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento.
	Elevado risco de formação de concorrentes.	Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Garrido *et al.* (2009).

3 MÉTODO

Este capítulo delinea o método de pesquisa empregado e indica as técnicas de coleta e de análise de dados utilizados, pois, segundo Roesch (1999, p. 118), "[...] todo o trabalho em algum momento requer a coleta de informações e sua análise". No final desta parte, constam algumas limitações que o método apresentou na pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, o qual, conforme Yin (2001, p. 19) é normalmente utilizado "quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real". Complementando as explicações, cabe mencionar também que o estudo de caso tem como propósito reunir informações detalhadas e de forma sistêmica sobre um fenômeno. (PATTON, 2002). Além disso, conforme Eisenhardt (1989), esse método se foca no entendimento da dinâmica do contexto real. Caracteriza-se como um estudo profundo de um ou poucos objetivos, a fim de permitir o seu amplo conhecimento. (GIL, 2007).

O referido método foi escolhido para esta pesquisa, devido às suas vantagens, em relação aos outros métodos. Segundo Yin (2003), o estudo de caso é indicado para saber determinadas questões ("como" e "por que", por exemplo) de algum fenômeno que seja atual e que o pesquisador tenha pouco ou praticamente nenhum controle. Além disso, uma grande vantagem desse método é que ele contribui para o conhecimento das ocorrências individuais, grupais, organizacionais, entre outros; comuns em algumas ciências sociais e até mesmo na Economia, com o objetivo de reter características exploratórias e explanatórias da vida real, auxiliando na definição do caso em estudo. (YIN, 2010). Então, o estudo de caso se configura como o método mais indicado para esta pesquisa a fim de solucionar a sua problemática.

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória, pois, conforme Selltiz, Wrightsman e Cook (1965), todo estudo que busca descobrir ideias e intuições, com a intenção de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado, enquadra-se em pesquisa exploratória. O estudo de caso exploratório possibilita o aumento de conhecimento do pesquisador sobre os acontecimentos, permitindo a formulação

mais precisa do problema. De modo similar, Gil (2007) afirma que esse tipo de pesquisa tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com a intenção de torná-lo mais visível ou de construir hipóteses. Dessa maneira, esse autor continua relatando que as pesquisas exploratórias envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas; e (c) análise de exemplos que venham a facilitar a compreensão dos leitores. (GIL, 2007).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO E SUJEITOS DA PESQUISA

De acordo com Yin (2010), não há um significado concreto acerca das particularidades da unidade de análise. Para esse autor, a unidade de análise depende dos propósitos que o pesquisador objetiva alcançar em seu estudo de caso, sendo que o mesmo pode ter como foco uma pessoa, um projeto, um procedimento ou uma organização empresarial.

Seguindo esse raciocínio, cabe mencionar que a unidade de análise desta pesquisa, é uma organização empresarial chamada Sierra Móveis Ltda., no contexto de sua internacionalização, no mercado dos Emirados Árabes. A empresa é considerada uma das maiores fabricantes de móveis e componentes de madeira maciça da América Latina, e já se encontra presente em outros países, ou seja, é uma empresa internacionalizada. (SIERRA, 2018). Além disso, a Sierra é, atualmente, a firma que mais gera tributos no município de Gramado - Rio Grande do Sul. (GRAMADO, 2018).

Os sujeitos da pesquisa, segundo Silva e Menezes (2001), são os elementos utilizados na investigação, os quais ajudam na análise do estudo de caso. Dessa forma, os sujeitos podem ser indivíduos, objetos, animais ou uma unidade de observação/experimentação. Para esse autor, deve-se considerar, ao eleger os sujeitos da pesquisa, a geração das informações que se espera encontrar.

Considerando isso, os sujeitos desta pesquisa foram eleitos pelo autor da mesma, levando em conta dois aspectos: o conhecimento preexistente dos sujeitos com relação aos objetivos específicos deste trabalho; e a facilidade e permissividade de trato do pesquisador com os sujeitos. Portanto, os mesmos foram categorizados em conformidade com os três objetivos específicos do estudo.

Para tanto, a fim de apresentar o ambiente interno da unidade-caso e verificar os seus pontos fortes e fracos para ingressar nos Emirados Árabes Unidos, cinco entrevistados foram designados de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação dos entrevistados do objetivo específico 1

ENTREVISTADO (código de identificação)	FUNÇÃO	INSTITUIÇÃO
Ent-1	Supervisora de Importação e Exportação	Sierra Móveis
Ent-2	Gerente de Exportação	Sierra Móveis
Ent-3	Assistente de Exportação	Sierra Móveis
Ent-4	Gerente de Vendas	Sierra Móveis
Ent-5	Gerente de Comunicação	Sierra Móveis

Fonte: Elaborada pelo autor.

O autor (desta pesquisa) obteve êxito nas entrevistas, pois conseguiu entrevistar todos os sujeitos que havia designado. Dessa maneira, o autor elegeu os entrevistados "Ent-1, Ent-2 e Ent-3", considerando as suas funções na empresa e a formação acadêmica, ou seja, os três são os únicos componentes do Departamento de Comércio Exterior da Sierra Móveis e são graduados em áreas afins. Já os entrevistados "Ent-4 e Ent-5" foram selecionados, uma vez que auxiliam em determinadas operações de relações internacionais da empresa; porém, ambos não possuem conhecimento acadêmico nem prático na área internacional – características importantes para obter uma perspectiva distinta, em relação aos outros três informantes.

Com o propósito de avaliar os EAU e identificar os possíveis entraves, bem como as barreiras tarifárias e não-tarifárias para a entrada dos produtos da Sierra Móveis, no mercado emirático, quatro entrevistados foram selecionados, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação dos entrevistados dos objetivos específicos 2 e 3

ENTREVISTADO (código de identificação)	FUNÇÃO	INSTITUIÇÃO
Ent-2	Gerente de Exportação	Sierra Móveis
Ent-6	CEO	Faeli Middle East Experts
Ent-7	Diretora Executiva	Abimóvel
Ent-8	Executivo	Banco do Brasil

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tendo em vista uma maior abrangência de informações, complementaridade de respostas, a formação e o conhecimento dos sujeitos da pesquisa, foram designados os mesmos entrevistados para os objetivos específicos 2 e 3.

Sendo assim, o "Ent-2" foi escolhido, porque já teve a experiência de negociar com empresas emiráticas e por ser Gerente de Exportação da Sierra, possuindo conhecimento acerca da indústria moveleira. O "Ent-6" é *Chief Executive Officer* - CEO, de uma empresa brasileira especialista em negócios entre Brasil e Oriente Médio, especialmente Emirados Árabes, já tendo residido no país por dois anos e efetuado viagens mensais a Dubai. Já a "Ent-7" é Diretora Executiva do Projeto *Brazilian Furniture*, da Associação Brasileira das Indústrias dos Mobiliários (Abimóvel), em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil), que fomenta e dá apoio à internacionalização das empresas brasileiras de móveis. Por fim, o "Ent-8" é Executivo do Banco do Brasil, tendo gerenciado a agência do banco nos EAU por quatro anos, nos quais auxiliou diversas empresas brasileiras a investirem no país árabe.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta seção, apresentam-se as técnicas de coleta de dados, as quais foram utilizadas nesta pesquisa: análise de documentos, entrevista, questionário e observação direta. A coleta de dados ocorreu entre os meses de agosto e outubro de 2018, com participação direta dentro da empresa.

3.3.1 Análise de documentos

Conforme Silva *et al.* (2012), os documentos são uma importante fonte de informações atuais e de tempos passados, permitindo ao pesquisador comprovar, de forma documental, aspectos específicos de determinado tema. Lakatos e Markoni (2009) afirmam que esse tipo de coleta de dados se refere a documentos que sejam escritos ou não, no momento do fato ou até mesmo posteriormente.

Para Yin (2010), deve-se ter cuidado ao utilizar documentos, pois os mesmos se configuram como registros literais dos fatos já ocorridos, sendo suscetíveis de vieses. Entretanto, esse tipo de coleta apresenta as seguintes vantagens (CRESWELL, 2007):

- a) possibilita ao pesquisador o acesso a dados com a linguagem dos participantes;
- b) podem ser acessados no momento mais adequado ao pesquisador;
- c) representam uma fonte permanente de informação;
- d) economizam o tempo do pesquisador com transcrições, pois já são escritos.

Levando isso em conta, foram feitas verificações e análises documentais da estrutura organizacional da empresa, dos processos de exportação, do *website*, dos relatórios de atividades internas e das tabelas de controle de importação, exportação, planejamento e logística.

3.3.2 Entrevista

Segundo Silva *et al.* (2012, p. 66), a entrevista pode ser "definida como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação". Já Gil (2007) delimita que, na entrevista, uma das partes é aquela que busca reunir dados, e a outra é, conseqüentemente, a fonte de informação.

Nesta pesquisa, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e abertas, as quais, de acordo com Duarte (2006), permitem explorar um assunto e o aprofundar, além de definir os méritos de um tema e esclarecer fatos de domínio limitado. Dessa forma, o roteiro de entrevistas, presente no Apêndice A deste trabalho, foi aplicado aos entrevistados identificados com os códigos "Ent-1, Ent-2, Ent-3, Ent-4, Ent-5, Ent-6 e Ent-7" (conforme a Tabela 1 e a Tabela 2, apresentadas na seção 3.2), durante os meses de setembro e outubro de 2018, tanto dentro das dependências da empresa como nas residências de alguns entrevistados e ainda via *webconferência*.

3.3.3 Questionário

O questionário "[...] é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador". (LAKATOS; MARKONI, 2009, p. 86). Via de regra, afirma SILVA *et al.* (2012), é enviado um questionário pelo entrevistador ao respondente –

podendo ser por correio, via *site*, redes sociais e outros meios, que, depois de preenchido, é devolvido ao pesquisador.

Na visão de Duarte (2006), o questionário tem características de conteúdos discursivos, isto é, os respondentes se expressam de maneira ampla, prevenindo a limitação de respostas diretas e curtas. Nesse sentido, o questionário foi aplicado, conforme o Apêndice B, ao sujeito identificado como "Ent-5", pois o mesmo não tinha disponibilidade de horário para realizar entrevista e optou por auxiliar, nesta pesquisa, por meio de questionário, enviado via *e-mail* pelo autor (deste estudo), no mês de setembro de 2018.

3.3.4 Observação direta

De acordo com SILVA *et al.* (2012, p. 77), a observação "[...] permite ao pesquisador obter informações sobre a realidade dos participantes da pesquisa no próprio ambiente estudado", não consistindo apenas em usar os sentidos a fim de observar, como também em averiguar, com a ajuda de ferramentas, fatos ou ocorrências a estudar. (LAKATOS; MARKONI, 2009, p. 76). Yin (2010) explica que, na observação direta, o pesquisador tem a possibilidade de assumir variados cargos de certa pesquisa, podendo, também, participar dos episódios que estão sendo estudados.

Como o autor deste estudo trabalhou na unidade de análise, durante um ano e meio, tendo como função prospectar novos mercados e clientes no exterior, bem como participar de reuniões (com gestores e diretores) e de feiras internacionais em nome da empresa, tornou-se possível utilizar a técnica de observação direta, no que se refere aos três objetivos específicos desta pesquisa.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Após realizar a coleta de dados, dando seguimento, ocorre a etapa de compilação de todas as informações obtidas. De todo o conhecimento conquistado, deve-se separar apenas aqueles dados que tiveram fundamento e são específicos para o que está sendo pesquisado.

Por se tratar de uma pesquisa de paradigma qualitativo, é notável o grande volume de informações obtidas. Como já mencionado, foram coletados dados, me-

diante a aplicação de entrevistas e de um questionário, bem como por meio da observação direta e da análise de documentos. É pertinente ressaltar que é preciso fazer a organização adequada desses documentos, no intuito de que gerem informações confiáveis sobre o que foi pesquisado.

Para tanto, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, uma vez que essa técnica é voltada para a interpretação de dados qualitativos, que podem ser originários de documentos, entrevistas, reportagens e respostas abertas a questionários.

Para Bardin (2006), a análise de conteúdo é um composto de procedimentos de análise das comunicações. Tende a buscar a geração de indicadores, que podem ser de caráter quantitativo ou não e que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. A seguir, estão descritas as três principais etapas para a análise geral dos dados qualitativos. (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2010 *apud* SILVA *et al.*, 2012):

- a) ponto origem: etapa em que a pesquisa é delimitada e os dados são levantados, descartados e organizados;
- b) apresentação dos dados: fase em que são apresentadas tabelas, gráficos, mapas, fluxogramas, ilustrações e outros;
- c) conclusões e verificações: é o estágio em que são indicadas as regularidades, os padrões, as explicações, as proposições e as hipóteses a serem investigadas, no futuro, por meio de pesquisas.

Considera-se relevante, então, categorizar as informações obtidas por meio da revisão bibliográfica, das entrevistas e do questionário, de acordo com a seção que segue.

3.4.1 Categorias de análise

A elaboração das categorias de análise de uma pesquisa contribui no estudo e na compreensão dos dados qualitativos, por meio da classificação das sínteses abrangidas nos objetivos da pesquisa. (BARDIN, 2011). Desse modo, com o intuito de categorizar as informações e os dados obtidos por intermédio da fundamentação teórica, das entrevistas e do questionário aplicados, o autor (deste estudo) desenvolveu as categorias de análise correlatas a cada objetivo específico desta pesquisa.

Tendo as categorias de análise estabelecidas, tornou-se possível organizar e compilar todos os dados e as informações, referentes a cada propósito deste trabalho, procurando simplificar a interpretação do autor, no que diz respeito a cada um desses propósitos, conforme pode-se verificar no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias de Análise dos objetivos específicos

(continua)

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES EMPREGADOS	APÊNDICE	PERGUNTAS	ENTREVISTADOS
OBJETIVO 1: APRESENTAR O AMBIENTE INTERNO DA SIERRA MÓVEIS A FIM DE ENTENDER OS SEUS PONTOS FORTES E FRACOS, PARA ENTRAR NOS EMIRADOS ÁRABES.	1. Caracterização da empresa	<u>Documentos analisados:</u> <i>Website</i> , Relatório Organizacional e Tabela de Lojas.	A e B	3, 4, 6, 7, 1.1, 3.3, 5.5	Ent-1, Ent-2, Ent-3, Ent-4 e Ent-5.
	2. Internacionalização da empresa	<u>Revisão de literatura:</u> Garrido <i>et al.</i> (2009); Garrido e Filereno (2013); Pipkin (2010); Cateora (1996); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010); Keegan (2005); Bradley (2005). <u>Documentos analisados:</u> <i>Website</i> e Tabela Geral de Exportação.	A e B	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 2.2, 7.7	Ent-1, Ent-2, Ent-3, Ent-4 e Ent-5.
	3. Modo de entrada no exterior	<u>Revisão de literatura:</u> Garrido e Filereno (2013); Pipkin (2010); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010); Czinkota, Ronkainen e Moffet (1998); Kotabe e Helsen (2000); Keegan (2005); Cateora (1996).	A	2, 3, 4, 8, 9	Ent-1, Ent-2, Ent-3 e Ent-4.
	4. Pontos fortes da empresa no mercado externo	<u>Revisão de literatura:</u> Maximiano (2008); Kotler e Armstrong (2007); Las Casas (2006); Kotler e Keller (2006); McCreadie (2008).	A e B	5, 10, 11	Ent-1, Ent-2, Ent-3, Ent-4 e Ent-5.
	5. Pontos fracos da empresa no mercado externo	<u>Revisão de literatura:</u> Maximiano (2008); Kotler e Armstrong (2007); Las Casas (2006); Kotler e Keller (2006); McCreadie (2008).	A e B	5, 10, 11	Ent-1, Ent-2, Ent-3, Ent-4 e Ent-5.

(conclusão)

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES EMPREGADOS	APÊNDICE	PERGUNTAS	ENTREVISTADOS
OBJETIVO 2: AVALIAR OS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS COMO O PAÍS HOSPEDEIRO DO NEGÓCIO DA SIERRA MÓVEIS.	1. Macroambiente dos EAU	<u>Revisão de literatura:</u> Euromonitor (2018); Brasil (2018b); Oxford Business Group (2018); SESRIC (2018); Francisco (2018); Hofstede (2018); McCrae (2004); Pipkin (2010); Keegan (2005); APEX (2012); WTO (2018); Câmara de Comércio Árabe Brasileira (2018); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010); Trading Economics (2018); FMI (2018); <i>Central Bank of United Arab Emirates</i> (2018); Jafza (2018); Trevisan (2012); Bost (2010).	A	2, 3, 4, 5, 6, 10, 13, 14	Ent-2, Ent-6, Ent-7 e Ent-8.
	2. Ambiente de negócios	<u>Revisão de literatura:</u> The World Bank (2018); Banco Santander (2018); Jafza (2018); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010); Pipkin (2010); Garrido <i>et al.</i> (2009); Root (1994); Osland, Taylor e Zou (2001); Francisco (2018); Garrido e Filereno (2013); Keegan (2005).	A	3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 14	Ent-2, Ent-6, Ent-7 e Ent-8.
OBJETIVO 3: IDENTIFICAR POSSÍVEIS BARREIRAS TARIFÁRIAS E NÃO-TARIFÁRIAS PARA A ENTRADA DOS PRODUTOS DA SIERRA NO MERCADO EMIRÁTICO.	1. Barreiras tarifárias	<u>Revisão de literatura:</u> Carreau e Juillard (1998); Pipkin (2010); Lenza e Caparroz (2012); Chain (2014); Garrido e Filereno (2013); Câmara de Comércio Árabe Brasileira (2018); APEX (2012); WTO (2018).	A	5, 11, 12, 15	Ent-2, Ent-6, Ent-7 e Ent-8.
	2. Barreiras não-tarifárias	<u>Revisão de literatura:</u> Carreau e Juillard (1998); Pipkin (2010); Lenza e Caparroz (2012); Chain (2014); Garrido e Filereno (2013); Câmara de Comércio Árabe Brasileira (2018); APEX (2012); WTO (2018).	A	5, 11, 12, 15	Ent-2, Ent-6, Ent-7 e Ent-8.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar as cinco categorias referentes ao objetivo específico 1, conforme o Quadro 5, o autor (desta pesquisa) objetivou apresentar a empresa e entender o ambiente interno da Sierra Móveis, quanto à sua internacionalização.

Dessa maneira, primeiramente, buscou-se compreender o que motivou a empresa a se internacionalizar e como ocorreu esse processo. Posteriormente, foram analisados os modelos de negócio praticados pela empresa, no Brasil, e os modos de entrada empregados pela mesma no exterior. Por fim, procurou-se identificar os pontos fortes e fracos, ou mesmo, forças e fraquezas, da Sierra Móveis frente ao mercado internacional.

Para o objetivo específico 2, o autor em questão elencou duas categorias de análise. Primeiramente, dedicou-se para entender as variáveis do macroambiente dos EAU, tais como: econômicas, demográficas, socioculturais e político-legais, a fim de compreender as características peculiares do mercado emirático. Além dessa categoria, procurou-se, também, analisar o ambiente de negócios desse país, isto é, a facilidade em abrir novos empreendimentos, o comércio internacional, o comportamento mercadológico, entre outros aspectos.

Por fim, procurou-se identificar as possíveis barreiras tarifárias e não-tarifárias incidentes sobre as exportações, as importações e os investimentos diretos, configurando, portanto, as duas categorias de análise do objetivo específico de número 3.

A partir desse estágio, já é possível verificar as limitações encontradas no método de estudo de caso, as quais serão explicitadas no subcapítulo 3.5.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

No método de estudo de caso, a quantidade de informações coletadas, bem como a sua amplitude, são fatores que limitam fortemente o desenvolvimento e, em especial, a análise dos dados coletados. Segundo Yin (2010, p. 166), "uma grande desvantagem do estudo de caso escrito [...] é "[...] o seu volume e a sua extensão".

Outro fator limitante desse método é a inaplicabilidade dele em outras empresas. Como se realizou um estudo de caso, apesar da comprovação teórica do assunto, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados para outras organizações. Portanto, os resultados obtidos são pertinentes em relação à Sierra Móveis, que foi a unidade-caso deste trabalho. Além disso, deve-se levar em conta a

confidencialidade dos dados coletados e ter a consciência do limite existente entre o pesquisador e a empresa pesquisada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises dos resultados dos três objetivos específicos, obtidos por meio das entrevistas, do questionário, da observação direta, dos documentos analisados e da revisão de literatura. Para tanto, o capítulo está dividido entre a apresentação e análise da empresa e o estudo das variáveis mercadológicas dos Emirados Árabes Unidos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA SIERRA MÓVEIS

Esta seção tem como base as informações obtidas por meio das entrevistas e do questionário, aplicados aos colaboradores da empresa, conforme a Tabela 1, além dos documentos analisados, de acordo com a seção 3.3.1 e, por fim, por meio da observação direta do autor (deste estudo).

A Sierra Móveis Ltda. é uma indústria do setor moveleiro, que foi fundada em 1990, na cidade de Gramado, no Rio Grande do Sul. Nacionalmente, a Sierra já é uma marca consolidada e referência em móveis de madeira de alta qualidade, contendo cerca de cinco mil peças de mobiliário e decoração. No mercado internacional, a empresa está buscando reconhecimento e preços competitivos nos mais variados mercados.

Contando com um complexo fabril de mais de oitenta mil metros quadrados, toda a madeira utilizada, nas peças, é extraída por meio de reflorestamento sustentável, sendo usado o percentual de 100% de madeira maciça na produção dos mobiliários. A organização possui alta tecnologia, atrelada a equipamentos industriais de alta *performance*, para garantir a qualidade de todas as peças. Para tanto, a Sierra conta com 450 funcionários entre auxiliares de produção, marceneiros, desenhistas, técnicos industriais, assistentes de escritório, supervisores, gestores, vendedores, entre outros cargos.

No território brasileiro, a Sierra Móveis tem oitenta lojas exclusivas nos mais variados Estados, como Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Bahia, Recife, Rio de Janeiro e outros; nas quais podem ser encontradas as seguintes linhas:

- a) linha *Sierra*: luxo, bom gosto, requinte e sofisticação são algumas das características presentes na Linha *Sierra*, que é sinônimo de beleza e conteúdo clássico, com inúmeras possibilidades de variações nos tecidos, bem como nos acabamentos dos móveis que, por conta disso, gera a tão adorada exclusividade de uma peça de luxo. Utilizando madeira maciça e sempre primando pela qualidade, muitos móveis têm detalhes entalhados, manualmente, pelos carpinteiros mais experientes no ramo, que conseguem valorizar ainda mais o aspecto único e natural da matéria-prima;
- b) linha *Garden*: móveis cômodos, resistentes e apropriados para serem utilizados tanto em ambientes internos quanto externos, que oferecem estilo e satisfação para cada momento. Os móveis *Garden* são feitos a partir da madeira da espécie *Teka*, que possui alta impermeabilidade. Além disso, tecidos, cola e acabamentos especiais garantem resistência aos mais diversos climas e temperaturas. Os móveis próprios para o ambiente exterior contam ainda com uma exclusiva espuma, que não absorve ou retém água em seus poros, evitando, por sua vez, que o estofado acabe criando mofo e perdendo sua beleza natural;
- c) linha *Abraccio*: criada em 2012, pela *Sierra Móveis*, a *Abraccio* é uma linha que carrega a tradição dos móveis *Sierra* em qualidade e *design*, com um diferencial: deixando de lado o mobiliário clássico dos outros produtos, a Linha *Abraccio* adota um estilo moderno, de acordo com o seu público-alvo, formado por jovens e adultos acostumados à rotina da vida urbana. Assim, as peças apresentam características adaptadas à realidade dos dias atuais, em que os espaços de vivência estão cada vez menores e os apartamentos são mais compactos. Tudo isso se reflete em um mobiliário carregado de moda, de inspirações dos anos 50 e 60 e em traços do *design* escandinavo.

A partir da apresentação da estrutura da *Sierra Móveis* e de seus produtos, pode-se verificar o que motivou a sua internacionalização e como se deu esse processo; quais são os modelos de negócio, utilizados pela empresa no mercado nacional e internacional; e os pontos fortes e fracos da *Sierra* no mercado externo.

4.1.1 Internacionalização da empresa

A efetiva participação da empresa no comércio mundial – segundo a Tabela Geral de Exportações, cedida pela Sierra – ocorreu no ano de 1998, por meio de exportações diretas e indiretas, para alguns países da América do Sul, como: Uruguai, Argentina, Paraguai, Chile, Peru, República Dominicana e Panamá, nos quais, atualmente, estão estabelecidas algumas lojas da marca. Esporadicamente, a empresa realiza algumas exportações para a Europa, a América do Norte e a África. Nos Estados Unidos da América, a Sierra Móveis chegou a inaugurar uma franquia, mas a mesma acabou sendo fechada no ano de 2015, por motivos não divulgados.

Contudo, antes de 1998, ano no qual a Sierra efetuou a sua primeira exportação, a empresa começou a perceber que seus produtos poderiam ser internacionalizados, pois alguns clientes estrangeiros, em potencial, demonstraram interesse nos móveis fabricados pela Sierra, quando estiveram visitando determinadas lojas no Brasil. Além disso, de acordo com os entrevistados, a empresa percebeu que, no mercado internacional, havia a oportunidade para ampliar os seus negócios e tornar a marca conhecida mundialmente, como também notou que o dólar estava atrativo às exportações e que o mesmo poderia "*beneficiar as finanças da Sierra Móveis*", segundo o entrevistado Ent-2, que é Gerente de Exportação da empresa.

A partir de então, já com um departamento interno de exportação, a Sierra começou a prospectar possíveis clientes, no exterior, e a realizar pequenas análises de mercados, em potencial, para a sua expansão internacional. Sendo assim, tendo em vista ampliar os seus negócios e compreender o mercado global de móveis, a empresa se empenhou para participar de feiras internacionais, como cita a Ent-4, Gerente de Vendas da Sierra Móveis: "*começamos a participar de algumas feiras internacionais, como a High Point e a Maison Objet, por exemplo*", as quais, de acordo com os demais entrevistados, surtiram um efeito positivo para os negócios da empresa, principalmente na formação de *networking*.

Conforme a empresa ia tentando se inserir no mercado internacional, procurou-se, conseqüentemente, por profissionais representantes com conhecimento de mercado, para levar os produtos e a marca Sierra a determinados países, da mesma forma que surgiram alguns profissionais interessados em representar a marca no exterior. Dessa maneira, a organização não estava preocupada em vender grande quantidade de volume de peças ou em obter considerável lucro com as vendas in-

ternacionais, mas em "*tornar a marca conhecida naquele mercado*", como enfatiza a Supervisora de Exportação e Importação (Ent-1).

Ao passo que a empresa ia se engajando na sua internacionalização e buscando por novos parceiros de negócios no exterior, a Sierra, por meio de seus representantes, encontrou investidores dispostos a acreditarem na comercialização dos móveis da marca brasileira em alguns países da América Latina. Foi, então, que a Sierra Móveis firmou negócio com esses investidores. Ocasão em que se iniciou a oferta dos produtos da companhia brasileira de móveis em lojas multimarcas de mobiliário no Uruguai, na Argentina, no Paraguai, no Chile, no Peru, na República Dominicana e no Panamá. "*Esses investidores vieram ao Brasil e se interessaram muito pela qualidade e pelo design dos nossos móveis, daí resolveram firmar algumas parcerias com a gente*", declarou a Gerente de Vendas da Sierra, que está desde 1999, na empresa.

Com o passar dos anos, algumas dessas lojas multimarcas perceberam que havia demanda suficiente para os produtos da Sierra, e que seria necessário abrir lojas exclusivas da marca, como foi o caso do Chile, do Peru, da República Dominicana e do Panamá. Nesse sentido, a Sierra Móveis se envolve apenas na fabricação dos móveis, no seu envio até o país de destino, no treinamento dos funcionários estrangeiros, na ambientação do espaço e na assessoria aos lojistas, não tendo nenhum contrato documentado com os mesmos. Assim, a empresa apenas garante a exclusividade para aquele lojista no país dele ou em determinada região, prometendo a ele que não abrirá nenhuma nova loja naquele espaço territorial.

Com isso, percebe-se que a Sierra assume baixo risco em suas operações internacionais, pois opera basicamente por meio de exportações diretas, não caracterizando o seu canal de distribuição, no exterior, como um modelo contratual ou como IDE, com médio e alto risco, respectivamente. (GARRIDO *et al.*, 2009).

Em relação às operações de *marketing* da empresa, de acordo com todos os entrevistados da Sierra Móveis, as atividades de propaganda se diferem entre aquelas utilizadas no Brasil e as adotadas no exterior. A Ent-3, Assistente de Exportação da empresa, cita que "*a Sierra, nacionalmente, usa uma empresa terceirizada de marketing; já, nos outros países, cada lojista é responsável pela sua divulgação*". Entretanto, a Supervisora de Exportação e Importação ressalta que "*algumas propagandas específicas usadas aqui, no Brasil, são enviadas aos lojistas externos nas suas línguas, se eles solicitarem*".

Percebe-se que a Sierra Móveis não se envolve diretamente nas relações de comunicação entre os clientes internacionais e os lojistas dos outros países; garantindo, desse modo, que cada gestor das lojas, no exterior, possa atingir o seu público e divulgar a marca de acordo com as peculiaridades de cada mercado. Posto isso, o Ent-5, Gerente de Comunicação da empresa, alega que, dessa maneira, o lojista "*age de uma forma mais pessoal e personalizada*" com os seus clientes, indo ao encontro do que defende Pipkin (2010), ou seja, que as ações de *marketing* devem ser focadas de acordo com cada país, devido a sua cultura e comportamento do consumidor.

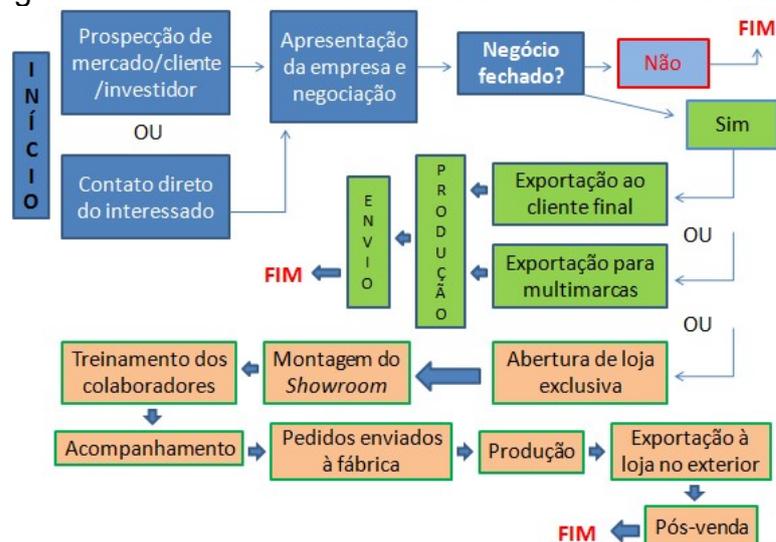
Verifica-se que o processo de internacionalização da empresa ainda está em curso, como afirma o Gerente de Exportação entrevistado: "*já conquistamos alguns mercados importantes, mas continuamos almejando alcançar determinados países, como os Estados Unidos, Emirados Árabes e Portugal*".

Na sequência, a próxima seção descreverá as formas de atuação da Sierra internacionalmente, e também a maneira como a mesma gera valor ao seu cliente.

4.1.2 Modos de entrada no exterior

No contexto internacional, a Sierra Móveis opera de três formas distintas: por meio de exportações diretas ao cliente final; por meio de exportação para lojas multimarcas; ou por meio da abertura de lojas exclusivas. A Figura 7 facilita a compreensão dos modos de entrada empregados pela Sierra Móveis.

Figura 7 - Modos de entrada da Sierra Móveis no exterior



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 7 ilustra, de forma resumida, como a Sierra opera no mercado internacional, seja por meio de exportações diretas ao cliente final ou a lojas multimarcas, ou ainda por meio da abertura de lojas exclusivas no exterior. O Ent-2, Gerente de Exportação, garante que *"a Sierra Móveis busca sempre abrir lojas exclusivas, mas, de vez em quando, são realizadas apenas exportações para grandes compradores ou multimarcas"*.

O processo disposto, na Figura 7, inicia com os próprios funcionários do Departamento de Comércio Exterior da empresa, prospectando possíveis cidades, no exterior, para a abertura de lojas ou clientes em potencial, ou investidores dispostos em se tornarem lojistas da marca. Entretanto, o processo também pode iniciar com a Sierra recebendo o contato direto de uma ou mais pessoas interessadas em comprar móveis para um grande projeto, para uma loja já em funcionamento, como multimarcas, ou mesmo para a abertura de uma loja exclusiva.

Posteriormente, a Supervisora de Exportação e Importação, o Gerente de Exportação e o Presidente da Sierra Móveis apresentam a empresa e exemplificam o seu modo de operar no mercado internacional. A Ent-1 ressalta o seguinte: *"ocorre uma grande e demorada negociação, que pode levar dias, meses ou anos para ser finalizada"*. Em caso do negócio ser firmado, tem-se a possibilidade de o acordo ter sido apenas para realizar uma compra de um cliente ou um projeto no exterior; de uma ou mais compras para uma loja multimarcas internacional; ou de um acordo com um investidor estrangeiro para a abertura de uma loja exclusiva da Sierra Móveis.

Sendo assim, nos dois primeiros casos de exportação, a mercadoria é encomendada pelo cliente, fabricada e posta pela Sierra a bordo do navio contratado pelo importador, que passa a ter a responsabilidade pelo transporte internacional. *"Nós sempre utilizamos o Incoterm FOB"*, explica a Assistente de Exportação. Para a Secretária-Executiva da Câmara de Comércio Exterior do Brasil (BRASIL, 2011), o termo "FOB", citado pela entrevistada, refere-se à expressão em Inglês *"Free on Board"*, ou Livre a Bordo, a qual significa que o vendedor encerra suas obrigações e responsabilidades, quando a mercadoria, desembaraçada para a exportação, é entregue [...] a bordo do navio, no porto de embarque [...].

Contudo, no terceiro caso, ou seja, a abertura de loja exclusiva no exterior, o processo se torna um pouco mais complexo, pois se trata de um modelo contratual de entrada no exterior. O Gerente de Exportação, Ent-2, explica que *"a Sierra não*

considera que tem franquias, porque a gente (Sierra Móveis) não tem um modelo para isso, mas fazemos um contrato simples com o lojista".

O modelo de entrada, no exterior, utilizado pela Sierra, nesse terceiro caso, configura-se como uma franquia, pois há a transcrição de um contrato formal entre as partes, delimitando as responsabilidades do franqueador e do franqueado. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Em contraponto, segundo a fala do Gerente de Exportação transcrita acima, a empresa ainda não possui um modelo pré-estruturado de franquia, nem utiliza esse termo internamente para se referir às lojas no exterior. A Sierra apenas cede a marca para o lojista no exterior, garante exclusividade de mercado naquela cidade ou região, dá apoio nos processos e exporta os móveis fabricados de acordo com os pedidos recebidos daquele lojista.

Então, observa-se que o proprietário da loja, no exterior, tem a liberdade de gerenciar os seus negócios da maneira que julgar apropriada, sem ter a interferência da Sierra Móveis, a qual é responsável apenas pelo treinamento dos colaboradores, pela exportação das mercadorias e pelo apoio quanto às operações de comércio exterior.

Para completar o fluxo da abertura de uma loja exclusiva no exterior, de acordo com a Figura 7, tem-se a montagem de um *showroom* com móveis e artigos de decoração da Sierra, nas dependências da loja, no exterior, assim como um consequente treinamento dos funcionários daquela loja acerca dos produtos da empresa brasileira e o acompanhamento de todas as operações, nas quais o lojista necessitar de apoio. Por sua vez, o lojista, de acordo com suas demandas, envia os pedidos à fábrica da Sierra Móveis, no Brasil. Então, a indústria fabrica os itens solicitados, mediante o pagamento de 30% do pedido total e, ao finalizá-los, solicita os 70% restantes do pagamento, no intuito de poder liberar a carga para o navio contratado pelo lojista, nesse caso, o importador, conforme os termos FOB.

Após o embarque e a chegada da mercadoria na loja, no exterior, a equipe de exportação da Sierra Móveis do Brasil acompanha o lojista no que for necessário e realiza o pós-venda, por meio de *feedbacks* do cliente final ou do próprio lojista.

Em suma, as três estratégias de entrada, no exterior, utilizadas pela Sierra apresentam vantagens e desvantagens, as quais estão explanadas no Quadro 6, juntamente com os autores (do referencial teórico), que descrevem tais aspectos favoráveis e não favoráveis a cada modo de entrada.

Quadro 6 - Prós e contras dos modos de entrada da Sierra Móveis no exterior

MODO DE ENTRADA	VANTAGEM	DESVANTAGEM	AUTORES
Exportação	Baixo investimento	Baixo controle sobre o <i>marketing</i>	Garrido <i>et al.</i> (2009); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)
	Baixa possibilidade de conflito interfuncional	Baixa acessibilidade ao mercado	Garrido <i>et al.</i> (2009); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)
	Pouca educação gerencial para comércio exterior	Pouco contato com o cliente final	Garrido <i>et al.</i> (2009); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010); Keegan (2005)
	Maior flexibilidade	Pouco contato com o mercado externo	Garrido <i>et al.</i> (2009); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)
	Aproveitamento do conhecimento do intermediário	Baixo aprendizado organizacional	Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010); Garrido e Filereno (2013); Keegan (2005)
		Barreiras tarifárias e não-tarifárias	Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010); Pipkin (2010)
Modo Contratual	Bom acesso às informações	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais	Garrido <i>et al.</i> (2009);
	Médio contato com o cliente final	Médio contato com o cliente final	Garrido <i>et al.</i> (2009);
	Aproveitamento do conhecimento de ambas as partes	Inexistência da posse direta sobre o investimento	Garrido <i>et al.</i> (2009); Albaum e Duerr (2008)
	Médio controle sobre o empreendimento	Elevado risco de formação de concorrentes	Garrido <i>et al.</i> (2009); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)
	Médio investimento		Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)
	Padronização		Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe salientar que o autor deste trabalho agrupou os dois modelos de exportação praticados pela empresa em um só, como se percebe no Quadro 6, pois ambos possuem as mesmas características, a não ser o seu destino final: loja multi-marca ou cliente final.

Para complementar a apresentação da empresa, a próxima seção tratará dos pontos fortes e fracos da Sierra Móveis, quanto ao mercado global.

4.1.3 Análise interna da empresa

Esta seção trata da análise interna da Sierra Móveis, em relação à sua atuação no mercado externo, objetivando verificar os pontos fortes e fracos da empresa frente ao mercado internacional. De acordo com essa perspectiva, elaborou-se o Quadro 7, que exhibe as respostas obtidas com os entrevistados.

Quadro 7 - Pontos fortes e fracos da Sierra Móveis no mercado externo

PONTOS FORTES E FRACOS DA SIERRA MÓVEIS NO MERCADO EXTERNO, SEGUNDO OS ENTREVISTADOS.	
Pontos fortes	Pontos fracos
Preço	Pesquisa de mercado
Utilização de madeira maciça	Comunicação e <i>marketing</i>
Conforto e qualidade dos produtos	
Ampla variedade de produtos	
Utilização de couros naturais	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados, em sua totalidade, citaram o preço e a utilização da madeira maciça em todos os produtos, como dois dos grandes pontos fortes da Sierra ao se referirem ao comércio exterior.

Nesse sentido, a Assistente de Exportação afirmou que os preços praticados pela Sierra Móveis, no exterior, são extremamente competitivos frente às demais marcas, como Adriana Hoyos e Saccaro – duas grandes empresas de móveis nos países latino-americanos. A Assistente também relatou que uma das lojas exclusivas da Sierra Móveis, no Peru, aplica cerca de 3,5 de *markup*, margem que, segundo ela, "*indica que os preços da Sierra estão bons, fazendo com que os lojistas obtenham mais lucro e os produtos sejam mais apreciados*". Essa afirmação vai ao encontro da alegação de Las Casas (2006), quando o mesmo cita que o preço ajuda a valorizar o produto.

Referente aos demais pontos fortes citados pelos entrevistados, percebe-se que são características próprias dos produtos da marca Sierra, além de uma ampla variedade de itens disponíveis para venda.

A ampla variedade de itens fabricados, a utilização de couros naturais, o conforto, a qualidade dos produtos e a utilização de madeira maciça nos móveis (sendo que o último item foi citado, de forma unânime, pelos entrevistados) se configuram como diferenciais favoráveis à Sierra Móveis, no contexto internacional, como avalia a Gerente de Vendas: "*tudo isso diferencia a nossa marca das demais, porque sempre usamos madeira 100% maciça e couros naturais, o que não é muito comum nas outras indústrias moveleiras ao redor do mundo*".

Em contraponto às vantagens da empresa e levando em conta o cenário internacional, os pontos fracos destacados pelos entrevistados são os seguintes: comunicação e *marketing* e pesquisa de mercado.

A comunicação foi relatada pelos entrevistados como um fator negativo da empresa, ao ingressar em um mercado internacional, pois a mesma é realizada no Brasil, por meio de uma agência especializada. Entretanto, nas lojas do exterior, ela é feita pelos próprios lojistas, devido à proximidade cultural entre o vendedor e o comprador. Em muitos casos, a Sierra Móveis do Brasil realiza ações de *marketing*, no mercado nacional, e os lojistas internacionais também se interessam por essas atividades. Quando solicitada, a equipe de comunicação da Sierra traduz os materiais utilizados e os envia para as lojas externas, mas, ainda assim, a ação de promoção não é integralmente efetiva, pois os materiais não são adaptados, em sua totalidade, levando em conta os costumes de cada país, o que acaba enfraquecendo os resultados junto aos clientes e potenciais compradores, conforme relata o Gerente de Exportação: "*o marketing da Sierra é um pouco fraco no exterior, porque não é dada a devida atenção a isso como deveria*".

Dessa forma, a comunicação precária, no mercado estrangeiro, fere as ações de propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas da empresa, na medida em que tais práticas são indispensáveis para o bom relacionamento com o consumidor. (KOTLER; KELLER, 2006).

A pesquisa de mercado – citada por alguns entrevistados – está relacionada às prospecções de mercados e clientes, no exterior, realizadas pela empresa. Esse fator é relatado como ponto fraco para a internacionalização da companhia, pois todas as pesquisas são realizadas pelo Gerente de Exportação, o qual também tem outras incumbências dentro da organização e está em constantes viagens para monitorar as lojas no exterior, ou seja, ele possui atividades que acabam por restringir a atenção e o tempo necessários para aperfeiçoar as pesquisas mercadológicas.

Como o Departamento de Comércio Exterior conta com apenas três colaboradores e cada um já possui as suas tarefas diárias, torna-se restrito o tempo dedicado na prospecção de novos clientes e mercados. Assim sendo, os entrevistados relataram que são feitas breves buscas na *Internet* e em viagens internacionais a fim de captar determinados clientes em potencial, mas de forma muito superficial. A Supervisora de Exportação e Importação enfatizou que esse trabalho é realizado por empresas terceirizadas em muitas indústrias moveleiras, mas acredita que, na Sierra Móveis, esse serviço deva ser realizado internamente: "*as nossas pesquisas e prospecções são muito superficiais, por isso precisaríamos de alguém da empresa dedicado só para isso*".

Com base nas entrevistas realizadas e na observação direta do pesquisador, o autor (desta pesquisa) elaborou uma matriz SWOT para facilitar o entendimento dos pontos fortes e fracos da empresa no mercado internacional, como mostra a Figura 8.

Nesta seção, apresenta-se apenas a matriz SWOT, contendo as forças e as fraquezas. A matriz completa está exibida no capítulo 4.3, no qual, após a análise dos Emirados Árabes, é possível verificá-la integralmente, contendo além das forças e das fraquezas, as oportunidades e as ameaças do ambiente externo.

Figura 8 - Matriz SWOT (parcial) da Sierra Móveis

	Forças	Fraquezas
Ambiente interno	Preço competitivo; Variedade de produtos; Madeira maciça; Couros naturais; Qualidade e conforto; Marca forte no Brasil; Experiência em operações de comércio exterior.	Falta de um setor de pesquisa e prospecção; Comunicação e <i>marketing</i> voltados apenas para o mercado nacional; Marca pouco conhecida internacionalmente.
Ambiente externo		
	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborada pelo autor.

Cabe ressaltar que essa matriz foi elaborada, levando em consideração apenas os fatores e as características relevantes à inserção da Sierra Móveis no mercado externo. Portanto, essa análise não tem a intenção de estudar a organização em sua totalidade, mas, sim, apenas a unidade de análise desta pesquisa.

Além dos pontos fortes e fracos destacados pelos entrevistados, o autor deste trabalho selecionou mais duas forças da empresa frente ao mercado externo: a marca forte, no Brasil, e a experiência da empresa nas operações de comércio internacional. Foi indicada também mais uma fraqueza: a marca ainda pouco conhecida no exterior.

Certamente, a marca forte no território nacional é um ponto forte, pois a empresa possui diversas lojas espalhadas pelo país, o que garante aos estrangeiros perceberem que se trata de uma organização já consolidada no mercado, além de poderem testar os produtos, pessoalmente, quando estiverem visitando o Brasil. O outro ponto forte destacado foi o conhecimento dos profissionais da empresa, no que se refere às operações de comércio exterior, uma vez que, conforme relatado, a organização possui algumas lojas exclusivas em outros países e realiza exportações diretas sempre que há demanda para tal. Então, dado a rotina da empresa com os trâmites internacionais, é possível assegurar que a mesma já possui conhecimento acerca das relações comerciais de móveis com outros países.

A fraqueza adicionada à matriz SWOT, na Figura 8, refere-se à falta de notoriedade da marca Sierra Móveis no mercado externo, pois a mesma ainda não é amplamente reconhecida, internacionalmente, como cita o Gerente de Comunicação: "*ainda falta muita visibilidade no exterior, mas estamos caminhando para tornar a Sierra conhecida nos outros países*".

A partir da apresentação e da análise da empresa, será abordado, na próxima seção, a respeito da análise do mercado-alvo deste estudo, os Emirados Árabes Unidos.

4.2 ANÁLISE MACROAMBIENTAL DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Esta seção se delimita a analisar os Emirados Árabes em sua esfera macroambiental e no seu ambiente de negócios, tendo como base os resultados obtidos por meio das entrevistas e do questionário realizados. Para realizar essa análise, contou-se ainda com dados secundários, encontrados em bibliografias e *websites* de

informações oficiais e atualizadas, a fim de fornecer subsídios para o autor (deste trabalho) e para a empresa decidirem o modo de entrada mais adequado para a Sierra Móveis no mercado em questão.

4.2.1 O setor moveleiro brasileiro no contexto emirático

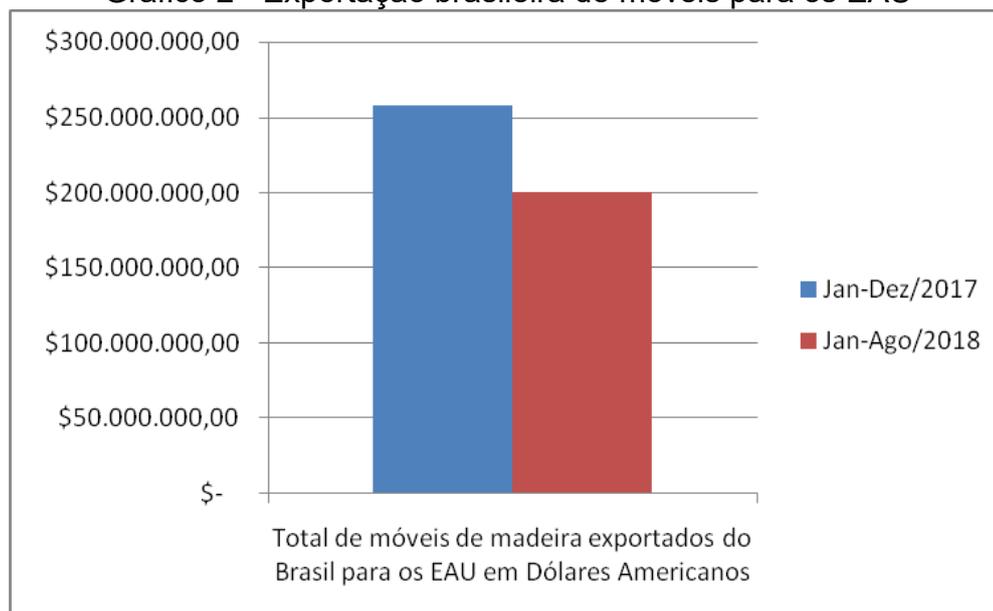
De acordo com o Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves (Sindmóveis) (2017), o qual elenca oito oportunidades, no mercado externo, para as exportações brasileiras de móveis, os Emirados Árabes ainda é um país pouco explorado pelo Brasil. Embora seja um local de pouca extensão territorial, possui demanda de importações nos mais variados setores, incluindo o moveleiro.

Ao analisar os dados de investimento direto estrangeiro, percebe-se que o fluxo de entrada de investimentos de empresas estrangeiras, nos Emirados Árabes Unidos, foi de 9.605 milhões de dólares em 2016; evoluindo para 10.354 milhões em 2017. Levando em conta o número de filiais internacionais abertas no país árabe, o número saltou de 303 em 2016; aumentando para 329 unidades em 2017. (FEDERAL COMPETITIVENESS AND STATISTICS AUTHORITY, 2018).

Somente nas exportações brasileiras, os EAU tiveram uma participação de 1,15% no ano de 2017, o que representou 2.508,05 milhões de dólares, dos quais – entre janeiro e agosto do mesmo ano – 618,39 milhões de dólares foram apenas de produtos manufaturados, como os móveis, por exemplo. Ao analisar o período de janeiro a agosto de 2018, a participação dos Emirados Árabes, nas exportações brasileiras, foi de 0,79%, representando 1.255,15 milhões de dólares, dos quais 412,03 milhões de dólares foram de produtos manufaturados exportados, sendo que os EAU ocupavam o 29º lugar no *ranking* de exportações brasileiras, no período citado. (BRASIL, 2018a).

Segundo o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2018), apenas cinco Unidades Federativas do Brasil exportam móveis de madeira para os Emirados Árabes Unidos. São elas: Paraná, Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina. De acordo com o *site* do próprio Ministério, o Rio Grande do Sul exportou, em 2017, 257.542 milhões de dólares em móveis feitos de madeira, para os EAU; enquanto que, no período de janeiro a agosto de 2018, o valor foi de 200.488 milhões de dólares, conforme ilustra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Exportação brasileira de móveis para os EAU



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Brasil (2018a).

Verifica-se, então, que há possibilidade de expansão para o mercado brasileiro de mobiliário nos Emirados Árabes Unidos.

4.2.2 Ambiente demográfico

Os Emirados Árabes Unidos (EAU) se configuram como uma confederação de estados independentes, localizada ao sul do Golfo Pérsico, no Oriente Médio. O país é composto por sete emirados: Abu Dhabi – capital nacional dos EAU; Ajman; Dubai; Fujairah; Ras al-Khaimah; Sharjah; e Umm al-Quawain. Essa formação foi oficialmente estabelecida no dia 2 de dezembro de 1971. (EUROMONITOR, 2018).

A Figura 9 apresenta a localização dos Emirados Árabes no mapa mundial, a qual está destacada pela cor vermelha.

Figura 9 - Localização dos Emirados Árabes Unidos



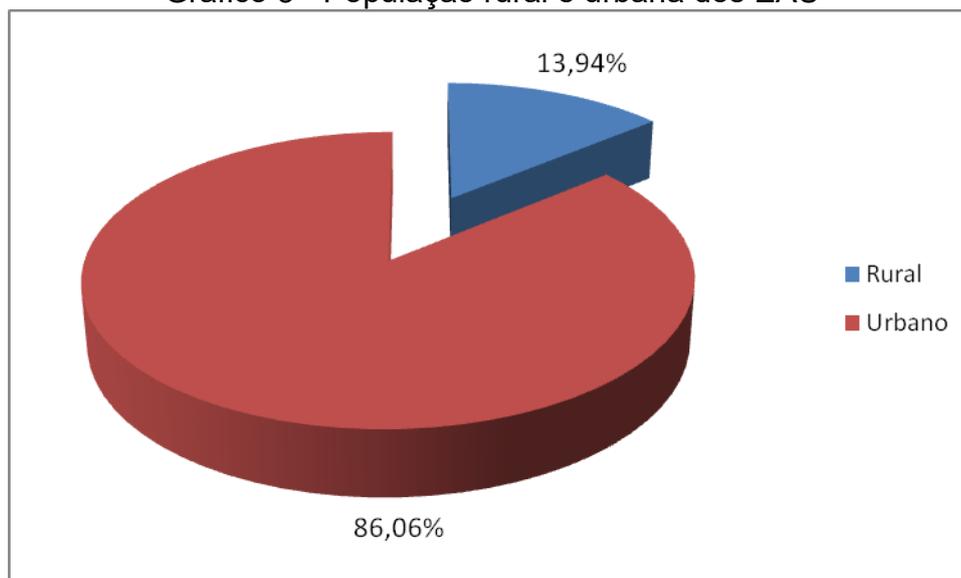
Fonte: Adaptado de Emirados Árabes Unidos... (2018).

De acordo com o Ministério das Relações Exteriores do Brasil (BRASIL, 2018b), os EAU ocupam 83.600 quilômetros quadrados da costa sul do Golfo Pérsico, fazendo fronteira com a Arábia Saudita, ao oeste e ao sul; com o Golfo Pérsico, ao norte; e com o Omã, ao leste.

Desde o início da década de 1990, o território ocupado pelos Emirados Árabes cresceu em aproximadamente 200 quilômetros quadrados, devido a grandes projetos de recuperação de áreas degradadas. Tais projetos expandiram o litoral norte, local em que está localizado o Emirado de Dubai, que é o mais populoso do país e o segundo maior em área territorial, ficando atrás apenas de Abu Dhabi. (OXFORD BUSINESS GROUP, 2018).

A população emirática está dividida em 86,06% moradores da zona urbana e 13,94% moradores da zona rural, como ilustra o Gráfico 3.

Gráfico 3 - População rural e urbana dos EAU



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em *Statistical, Economic and Social Research and Training Centre for Islamic Countries* (SESRIC) (2018).

A população do país, em 2000, era de 3 milhões de pessoas, tendo esse número chegado a 9.1 milhões em 2017. Esse rápido aumento populacional ocorreu por conta dos imigrantes, os quais representam 80% da população total dos Emirados Árabes. Cabe mencionar que a relação entre gêneros, no país, é de dois homens para cada mulher. (EUROMONITOR, 2018).

Segundo a SESRIC (2018), pessoas com idade de até 14 anos representam 14,5% da população, indivíduos entre 15 e 64 anos são contabilizados em 85% e 0,5% são maiores de 65 anos de idade, dentre os quais apenas 27,6% são do sexo feminino. Portanto, nota-se que a força de trabalho, no país, é jovem, pois "*muitos estrangeiros emigram para os EAU em busca de trabalho e de uma vida melhor, principalmente, jovens e adultos*", conforme cita o Ent-6.

4.2.3 Ambiente sociocultural

Como já citado, a população dos Emirados Árabes Unidos é, predominantemente, composta por estrangeiros, ou seja, possui uma cultura e uma população diversificadas. O Inglês é considerado a língua oficial dos negócios, além de também ser utilizado em todos os níveis do governo. Devido à diversificação populacional, no país, outros idiomas se fazem presentes, tais como: Mandarim, Farsi, Hindi, Fran-

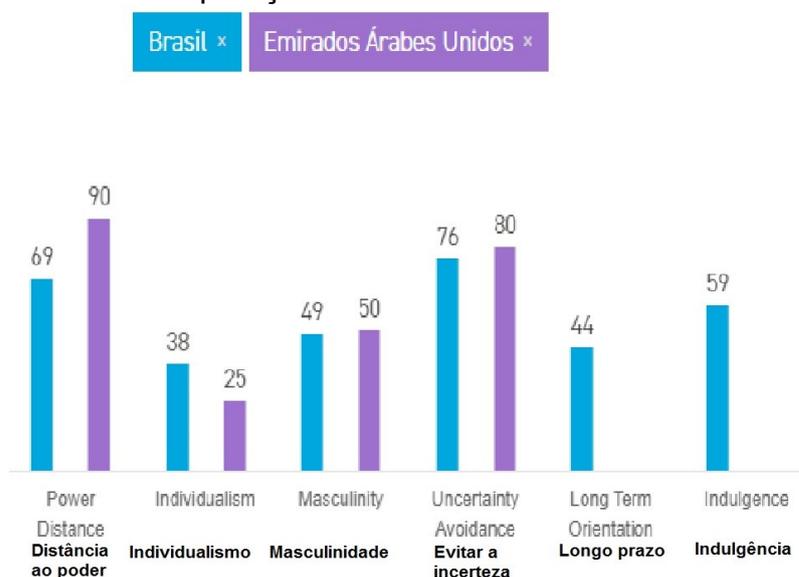
cês, Espanhol, Alemão e Russo. Contudo, considera-se o Árabe a língua oficial da nação. (OXFORD BUSINESS GROUP, 2018).

De acordo com Francisco (2018), a religião predominante, no país árabe, é o Islamismo, com 76,8% de adeptos; seguido pelo Cristianismo, com 12,5%; e o Hinduísmo, com 8,4%. Os indivíduos que não têm religião ou que são ateístas registram 2,3% da população. Mediante esse contexto e segundo a Câmara de Comércio Árabe Brasileira (2018), o Islamismo abrange a política, o direito e o comportamento social, ou seja, o sistema legal dos EAU é diretamente influenciado por essa religião. Entretanto, as demais religiões são respeitadas e aceitas no território emirático.

Para todos os entrevistados, a cultura árabe se distingue, de maneira considerável, não só da brasileira, como também da cultura ocidental como um todo. Todavia, os informantes enfatizam que os EAU são abertos à integração cultural, ao comércio exterior e à diversidade entre seus habitantes. Levando em conta a pluralidade cultural, os entrevistados citam que os Emirados Árabes são uma nação amplamente aberta às importações e aos negócios estrangeiros, como se pode perceber, por exemplo, na transcrição da fala do Executivo do Banco do Brasil: *"o país é essencialmente importador e totalmente aberto e acostumado com lojas estrangeiras"*.

A seguir, no Gráfico 4, exibem-se alguns dados comparativos socioculturais entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos, seguindo a percepção de Hofstede em sua Teoria das Dimensões Culturais.

Gráfico 4 - Comparação de Hofstede entre o Brasil e os EAU



Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Hofstede *Insights* (2018).

A primeira dimensão a ser analisada nessa comparação é a Distância ao Poder – *Power Distance*. Nota-se que tanto o Brasil como os EAU possuem uma alta pontuação. No entanto, os 90 pontos para o país árabe demonstra que o mesmo possui uma ordem hierárquica, a qual todos respeitam e, por sua vez, são respeitados. Em contrapartida, no Brasil, embora haja também hierarquia, a desigualdade social é mais acentuada, indo ao encontro do que alega McCrae (2004), quando cita que a desigualdade está presente em todas as nações, mas umas são mais desiguais que outras.

Referente à dimensão chamada de Individualismo – *Individualism*, ao comparar o Brasil e os EAU, verifica-se que, no primeiro, há mais interdependência entre as pessoas do que no segundo. Esse aspecto presente, no Brasil, é o que Hofstede (2018) caracteriza como uma cultura coletivista e com moderado vínculo entre os indivíduos.

No que se refere à masculinidade – *Masculinity*, ambos os países pontuaram muito perto um do outro, ou seja, são praticamente idênticos nessa dimensão. Nesse sentido, tanto o Brasil como os Emirados Árabes são nações intermediárias (nem masculinas, nem femininas). Logo, não se caracterizam, exclusivamente, pela ambição e competição, ou mesmo, pela cooperação e modéstia.

Na dimensão Evitar a Incerteza – *Uncertainty Avoidance*, os dois países pontuaram muito perto um do outro novamente. Todavia, os EAU se demonstram mais conservadores e regrados do que o Brasil. Sobre isso, a Ent-7 relata que o povo emirático segue muitas leis e regras impostas pelos seus superiores. Esse fato pode ser explicado, mediante a afirmação emitida pela Câmara de Comércio Árabe Brasileira (2018): “o Islamismo, religião predominante do país, determina as leis e o comportamento social de seus adeptos”.

Cabe salientar que as Dimensões Longo Prazo e Indulgência ainda não se encontram disponíveis para os Emirados Árabes Unidos, na comparação entre países de Hofstede. Por isso, não será traçada aqui nenhum tipo de análise a respeito desses dados comparativos.

Por fim, outro fator cultural relevante e que merece ser destacado é a aparição de mulheres em comerciais ou propagandas de produtos e empresas, como manifestou o Ent-6: “as mulheres devem ter suas pernas e seus ombros cobertos em anúncios, ou mesmo, a sua imagem retirada, focando apenas nos produtos”. Essa informação vai ao encontro do que Pipkin (2010) alerta sobre as adaptações

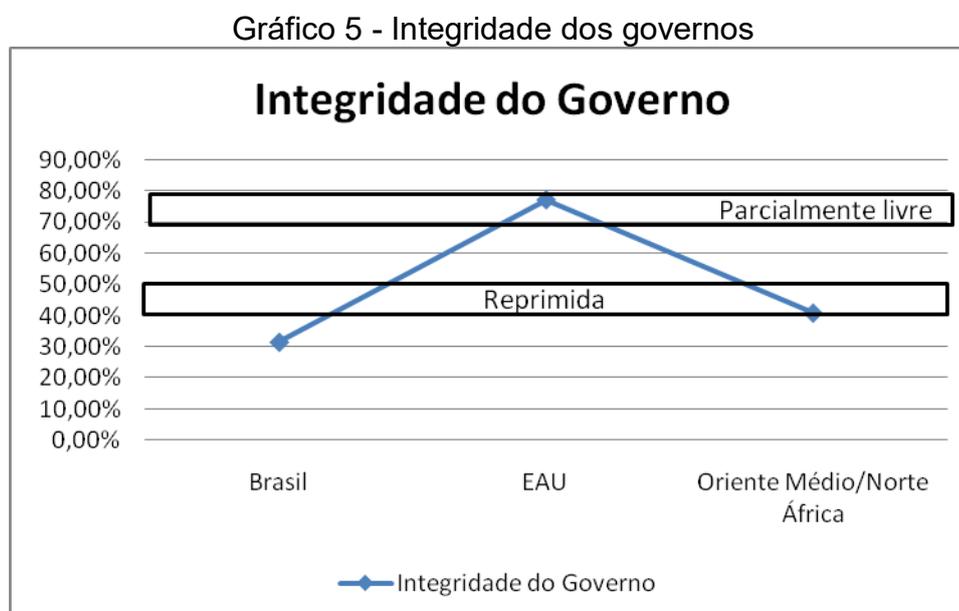
culturais: as ações de *marketing* devem ser direcionadas de acordo com cada país, levando em conta os seus costumes e a sua cultura.

4.2.4 Ambiente político-legal

Nos Emirados Árabes Unidos, não há partidos políticos. O Chefe de Estado é o Sheikh Khalifa bin Zayed Nahyan, desde o ano de 2004; e o Chefe de Governo é o Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, desde 2006. A base de governo fica localizada em Abu Dhabi, local em que ocorre o controle de políticas públicas e que, juntamente com Dubai, são responsáveis por 80% da receita do país. (CÂMARA DE COMÉRCIO ÁRABE BRASILEIRA, 2018).

No ano de 1996, foi aprovada a Constituição Federal dos EAU, a qual é supervisionada pela Suprema Corte Federal, que é composta por sete membros – um de cada Emirado, que são responsáveis pela eleição do presidente. (EUROMONITOR, 2018).

O Gráfico 5 mostra a comparação entre a integridade dos governos brasileiro e emirático; e ainda faz um outro comparativo, considerando o índice geral do Oriente Médio e Norte da África.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em The Heritage Foundation (2018).

Ao analisar o gráfico, verifica-se que a integridade do governo dos Emirados Árabes é considerada "parcialmente livre", chegando ao indicador de 77,3%, enquanto a média geral dos países do Oriente Médio e Norte da África se apresentam

como "reprimidas" – 40,8%. O Brasil pontuou apenas 31,4% nesse quesito. Nota-se, desse modo, a plenitude do governo emirático, pois o mesmo apresenta um alto índice de integridade governamental, demonstrando baixa interferência estatal nas questões sociais e econômicas, prezando pelo livre mercado. (THE HERITAGE FOUNDATION, 2018).

De acordo com o Ent-6, CEO de uma empresa brasileira especializada em Oriente Médio, o governo emirático é "*brando e muito aberto para o desenvolvimento comercial*". Esse comentário é condizente com o pensamento de Keegan (2005), no sentido de afirmar que o livre comércio facilita a relação comercial entre as nações. No entanto, apesar de os EAU serem um país essencialmente importador, com uma ampla diversidade cultural e adepto ao livre comércio, segundo esse mesmo entrevistado, há apenas uma taxa de importação, a qual é contabilizada em 5% para grande parte dos bens importados, exceto para bebidas alcoólicas, que possui uma tarifa de 50%. (APEX, 2012).

Segundo a *World Trade Organization* (WTO) (2018), a tarifa comum de 5%, imposta sobre a maioria dos produtos importados, não é caracterizada nem como imposto, nem como taxa, mas, sim, baseada na Tarifa Externa Comum do Conselho de Cooperação do Golfo – Organização de integração econômica do Golfo Pérsico (composta por Omã, EAU, Arábia Saudita, Qatar, Bahrein e Kuwait).

Portanto, essa tarifa comum é a única barreira tarifária imposta sobre produtos importados no país árabe. Além disso, para os produtos exportados do Brasil para os Emirados Árabes, tem-se a necessidade de obter um Certificado de Origem, atestado pela Câmara de Comércio Árabe Brasileira, o qual se configura como a única barreira não-tarifária, exigida pelos EAU. (CÂMARA DE COMÉRCIO ÁRABE BRASILEIRA, 2018).

Desse modo, percebe-se que não há demasiada interferência governamental, nem de órgãos reguladores, sobre o comércio internacional, nos Emirados Árabes Unidos, o que, na visão de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), facilita as transações comerciais entre as nações. Sobre essa questão, o Ent-2 ressalta que o governo emirático "*exerce pouca influência sobre o mercado e quase não impõe regulamentos e leis sobre o comércio, produtos importados e investimentos estrangeiros*".

4.2.5 Ambiente econômico

Para a Diretora Executiva do Projeto *Brazilian Furniture*, "*a economia dos Emirados Árabes está em profunda recessão, desde 2016*". Essa fala foi aceita, com unanimidade, pelos entrevistados, quando os mesmos foram questionados sobre o atual cenário econômico do país. Entretanto, o Executivo do Banco do Brasil fez um comentário bem pertinente, afirmando que a economia dessa nação "*está se recuperando da desaceleração, que afetou o Oriente Médio entre 2015 e 2017*".

Segundo o *Trading Economics* (2018), o Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2017, fechou em 383 bilhões de dólares; sendo que, em 2016, esse valor foi de 348 bilhões de dólares. Já o PIB *per capita* passou de 41.450 dólares em 2016; para 41.197 dólares em 2017, ano no qual a taxa de desemprego foi registrada em 1,72% e a inflação em 3,3%. Para o ano de 2018, o Fundo Monetário Internacional (FMI) (2018) estima que o PIB seja de 400,9 bilhão de dólares, o PIB *per capita* de 38.436 dólares e a inflação de 2,9%, aproximadamente.

Na esperança de um crescimento econômico, o Gerente de Exportação da Sierra Móveis acredita que "*a economia do país vai voltar a crescer significativamente a partir de 2020, ano em que vai acontecer a Dubai Expo, um grande encontro de negócios*". Os demais entrevistados também citaram a Dubai Expo, como uma esperança para a volta do crescimento econômico dos EAU.

Segundo o Banco Central dos Emirados Árabes Unidos (*CENTRAL BANK OF UNITED ARAB EMIRATES*, 2018), a moeda oficial dos Emirados Árabes é o dirham. O Gráfico 6 apresenta a comparação cambial entre o dirham e o dólar Americano entre 2017 e 2018.

Gráfico 6 - Comparação cambial entre dirham e dólar



Fonte: XE Corporation (2018).

Observa-se, por meio do Gráfico 6, uma baixa variação cambial entre as duas moedas no período analisado, ou seja, aconteceram pequenas alterações apenas a partir da terceira casa decimal, tendo a moeda se mantido estável em 3,67 dirhams. Sendo assim, no período em questão, a menor taxa foi de 3,67133 e a maior de 3,67527, demonstrando que os EAU são *"um país seguro para investimentos e a moeda é bem estável se comparada ao dólar"*, conforme mencionou o Ent-8.

No ano de 2017, a balança comercial do país árabe fechou em 315.100,00 milhões de dirham, o equivalente a 85.788,00 milhões de dólares americanos, contra 251.400,00 milhões de dirham, ou seja, 68.445,00 milhões de dólares em 2016. Assim, observa-se que as exportações dos EAU tiveram um aumento de 23.414,00 milhões de dólares entre 2016 e 2017; enquanto que as importações obtiveram um crescimento de apenas 6.071,00 milhões de dólares, como exibe o Gráfico 7.

Gráfico 7 - Balança Comercial dos EAU



Fonte: Central Bank of United Arab Emirates (2018).

O investimento estrangeiro direto registrou um aumento de 1.361,00 milhões de dólares de 2016 para 2017, mostrando um crescimento em relação a investimentos internacionais, constituídos nos Emirados Árabes. (*TRADING ECONOMICS*, 2018).

Com o objetivo de fomentar a economia do país, bem como atrair capital e empresas estrangeiras, foram criadas 34 zonas francas nos EAU. Dentre elas, encontram-se zonas de pequeno, médio e grande porte, tanto em regiões portuárias como também em aeroportos e praças comerciais. (*JEBEL ALI FREE ZONE AUTHORITY*, 2018). Em relação a essas informações, os entrevistados, em unanimidade, citaram a *Jebel Ali Free Zone* (Jafza) como a principal zona franca do Oriente Médio: "*a Jafza tem um papel importantíssimo para os negócios, nos Emirados Árabes, principalmente porque está localizada em Dubai*", relata o CEO da *Faeli Middle East*.

As operações da Jafza iniciaram no ano de 1985, com apenas 19 empresas. Contudo, atualmente, conta com mais de 7 mil companhias de 100 países distintos, empregando 135 mil colaboradores. Além disso, a Jafza atrai cerca de 20% do IDE dos Emirados Árabes Unidos, mais de 50% das exportações totais de Dubai e contribui com 69 milhões de dólares para a economia emirática. (*JAFZA*, 2018). A seguir, pode-se verificar, por meio de uma listagem, o que a *Jebel Ali Free Zone* tem a oferecer, para quem deseja constituir o seu negócio nesse ambiente:

- a) 100% de participação estrangeira;
- b) 0% de imposto corporativo por 50 anos (renovável);
- c) nenhuma restrição de repatriação de capital;
- d) 0% de tarifa de importação ou reexportação;
- e) 0% de imposto de renda;
- f) sem restrições de moedas;
- g) sem restrições de contratação de funcionários estrangeiros;
- h) alfândega no local.

Essa listagem vai ao encontro do que afirma Trevisan (2012), quando se refere às vantagens de zonas francas, como as isenções fiscais e poucas restrições administrativas. Já Bost (2010) destaca que o tamanho da zona franca, sua diversidade econômica e cultural interna e sua base logística também beneficiam o empre-

endimento. Elementos esses que são condizentes com a Jafza, pois a mesma possui 30.000.000 metros quadrados, abriga colaboradores de diversas nações e mantém a logística facilitada, na medida em que está localizada entre o Porto Jebel Ali e o Aeroporto Internacional de Dubai. (JAFZA, 2018).

Em suma, embora a economia emirática esteja em recessão desde 2016, como mencionaram os entrevistados, os índices e valores econômicos, aqui explanados, demonstram que a economia está se recuperando desde 2017. Além disso, a Dubai Expo, em 2020, poderá fomentar os negócios já existentes e atrair novos investimentos no país árabe. É cabível lembrar ainda que as zonas francas espalhadas pelo país se configuram como oportunidades viáveis para empresas que desejam ingressar nesse mercado, uma vez que não haverá taxaço sobre os produtos importados e sobre os negócios lá estabelecidos.

4.2.6 Ambiente de negócios

A economia dos Emirados Árabes ocupa a 21ª posição sob a classificação dos países mais fáceis de fazer negócios, sendo o melhor colocado entre os demais países árabes. Já o Brasil, nessa mesma classificação, ocupa a 125ª posição. (THE WORLD BANK GROUP, 2018).

Na composição do *ranking* do *Doing Business* (THE WORLD BANK GROUP, 2018), do Banco Mundial, são avaliados onze tópicos dos EAU, os quais estão explicitados na Tabela 3.

Tabela 3 - Classificação dos EAU no índice de facilidade de fazer negócio

TÓPICO	CLASSIFICAÇÃO 2018
Facilidade de fazer negócio	21
Abertura de empresa	51
Obtenção de alvarás de construção	2
Obtenção de eletricidade	1
Registro de propriedades	10
Obtenção de crédito	90
Proteção dos investidores minoritários	10
Pagamento de impostos	1
Comércio Internacional	91
Execução de contratos	12
Resolução de insolvência	69

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em *The World Bank Group* (2018).

Cabe ressaltar que essa classificação vai de 1 a 190, ou seja, são 190 países analisados. Observa-se que os Emirados Árabes ocupam a primeira posição em dois tópicos: obtenção de eletricidade e pagamento de impostos. No quesito referente à obtenção de alvarás de construção, o país também ocupa um bom posicionamento, ficando em segundo lugar entre 190 nações.

Quanto ao pagamento de impostos, a população do país árabe paga apenas quatro impostos por ano. Enquanto que as empresas, a partir do segundo ano de funcionamento, possuem uma carga tributária de 15,9% sobre os seus lucros. Em relação à obtenção de alvarás de construção, o empresário que lá desejar se estabelecer, levará, em média, 50 dias para estar com o seu negócio constituído e passará por catorze procedimentos, ou seja, interações com terceiros. (*THE WORLD BANK GROUP*, 2018).

No que diz respeito à abertura de empresa, não há necessidade de capital mínimo integralizado e não é necessário um sócio que seja cidadão dos EAU. Logo, a propriedade legal de uma empresa pode ser detida exclusivamente por um estrangeiro. Entretanto, no caso de uma sociedade anônima de capital aberto ou privado, 51% das ações devem ser de propriedade de cidadãos emiráticos, sem, no entanto, haver a necessidade de capital mínimo ou máximo integralizado. (BANCO SANTANDER, 2018).

Para os entrevistados, o tempo de abertura de uma empresa, nos Emirados Árabes, é de, no máximo, dez dias, conforme cita a Diretora Executiva do Projeto *Brazilian Furniture*: "*abrir um negócio, nos Emirados Árabes, é muito mais simples que no Brasil e, pelo que eu sei, não passa de dez dias*". Essa fala da entrevistada está em consonância com o que foi apresentado pelo *Doing Business*. (*THE WORLD BANK GROUP*, 2018), quando informa que o tempo médio para a abertura de uma empresa, nos EAU, é de oito dias. Além disso, segundo a mesma fonte, existem apenas quatro procedimentos para efetuar essa operação, ou seja, quatro interações entre o dono do empreendimento e terceiros (governo, advogados ou tabeliães...).

Quanto ao investimento direto nos EAU – abertura de um negócio nesse país – cabe destacar a relevância das zonas francas já explanadas na seção anterior, como, por exemplo, a Jafza. O Ent-8 revela que "*a Jafza facilita muito os negócios, porque não é paga nenhuma tarifa e a infraestrutura é perfeita, tendo escritórios, lojas, armazéns e outras coisas para alugar*". Isso está em concordância com os

produtos ofertados pela Jafza, são eles: terrenos, *showrooms*, escritórios, armazéns, hotéis, salas de reuniões, acomodações, entre outros. (JAFZA, 2018). Assim sendo, percebe-se que a zona franca facilita a inserção de empresas em seu território, além de dispor de uma infraestrutura completa de logística externa e interna, vendas e administração.

Considerando esse cenário, um investimento da Sierra Móveis, em uma zona franca como a Jafza, poderia ser caracterizado como um IDE, pois, segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) e Pipkin (2010), trata-se de um processo mais avançado de internacionalização, dado a instalação de um estabelecimento, como um *showroom*, por exemplo, em que o investidor passa a ter controle integral sobre o seu investimento. Entende-se, então, que um investimento desse porte traria um maior controle sobre as ações de *marketing*, mais acesso às informações e maior contato com o cliente. Porém, por outro lado, ofereceria mais riscos às operações. (GARRIDO *et al.*, 2009).

Seguindo a análise da classificação dos Emirados Árabes Unidos, no que se refere à facilidade de fazer negócio e de acordo com o *Doing Business (THE WORLD BANK GROUP, 2018)*, nota-se que o país ocupa a 91ª posição, no quesito Comércio Internacional. Tal indicador leva em consideração o tempo e o custo para importar e exportar, isto é, o tempo e o custo gastos na elaboração e na obtenção da documentação necessária, assim como o tempo e o custo gastos na apresentação da documentação junto à alfândega. A Tabela 4 demonstra esses números.

Tabela 4 - Indicadores de Comércio Internacional dos EAU

INDICADOR	RESULTADO
Tempo para exportar (alfândega)	27 horas
Custo para exportar (alfândega)	463 dólares
Tempo para exportar (documentação)	6 horas
Custo para exportar (documentação)	178 dólares
Tempo para importar (alfândega)	54 horas
Custo para importar (alfândega)	678 dólares
Tempo para importar (documentação)	12 horas
Custo para importar (documentação)	283 dólares

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em *The World Bank Group* (2018).

Ao analisar os indicadores e resultados da Tabela 4, compreende-se que o tempo e o custo das exportações são mais baixos, se comparados aos das importações. Entretanto, os EAU se mantêm como um dos melhores colocados, nesse que-

sito, entre os demais países do Oriente Médio. Ao passo que o Brasil, segundo o *Doing Business (THE WORLD BANK GROUP, 2018)*, ocupa a 139ª posição no tópico Comércio Internacional.

Para a Gerente de Vendas da Sierra Móveis, a proposta da empresa para o mercado internacional é muito clara: "*nós primamos por lojas exclusivas da marca no exterior, porque queremos mostrar que fabricamos produtos de alta qualidade e seguir com esse alto padrão nas nossas lojas e nas vendas também*". Logo, percebe-se que a Sierra busca um ambiente de negócios, no qual possa desenvolver a sua marca, como faz no Brasil, ou seja, posicionando-se como uma "*fabricante de móveis de alto valor agregado e de ótima qualidade*", como cita a Ent-1.

Essa característica de "alto valor agregado" da empresa é consonante com a percepção do CEO da Faeli, firma especializada em Oriente Médio, ao se referir aos Emirados Árabes: "*o país é o lugar ideal para empresas que querem se destacar em um mercado mais luxuoso e com alto poder de compra*"; como é o caso da Sierra Móveis. Esse entrevistado ainda destaca que o fato da Sierra estar presente nos EAU, facilita a inserção da empresa em outros países pertencentes ao Conselho de Cooperação do Golfo.

Os entrevistados da Sierra Móveis deixam claro que a empresa não tem a intenção de montar uma fábrica em outro país, pois, assim, podem perder a qualidade de produção e o controle das peças fabricadas: "*a diretoria da empresa não pensa em abrir uma fábrica em outro lugar, mas quer, sim, continuar exportando do Brasil para os países que tiverem as nossas lojas exclusivas, de preferência*" (Ent-4).

Dando continuidade e com o propósito de identificar as oportunidades e as ameaças do mercado emirático, a Figura 10 apresenta a matriz SWOT completa.

Figura 10 - Matriz SWOT final

	Forças	Fraquezas
Ambiente interno	Preço competitivo; Variedade de produtos; Madeira maciça; Couros naturais; Qualidade e conforto; Marca forte no Brasil; Experiência em operações de comércio exterior.	Falta de um setor de pesquisa e prospecção; Comunicação e <i>marketing</i> voltados apenas para o mercado nacional; Marca pouco conhecida internacionalmente.
Ambiente externo	Mercado aberto às importações; Alta renda <i>per capita</i> ; Facilidade para abertura de empresa e para fazer negócio; Economia em crescente desenvolvimento; Zonas francas; Baixa tarifa de importação; Não é necessário sócio local.	Concorrentes similares; Diferenças culturais; Mão de obra qualificada.
	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborada pelo autor.

As forças e as fraquezas, as quais pertencem ao ambiente interno, já haviam sido abordadas no capítulo de apresentação da empresa. Já as oportunidades e as ameaças, que fazem parte do ambiente externo, podem, agora, ser explicitadas.

A partir das entrevistas realizadas, do questionário e dos dados secundários obtidos, percebe-se que os Emirados Árabes Unidos são abertos às importações de mercado e oferecem um ambiente propício aos negócios. Tais características garantem maior facilidade para a inserção de uma empresa nesse mercado internacional. (ROOT, 1994). Salientando que o referido ambiente constitui uma grande oportunidade para a Sierra Móveis.

A renda *per capita* do país emirático e a baixa tarifa de importação, ou isenção da mesma, se o negócio for na zona franca, também estabelecem oportunidades para a empresa, no mercado em questão, pois, como argumenta a Supervisora de Exportação e Importação, "*os produtos da Sierra são mais destinados a pessoas com maior renda, porque são consideravelmente caros*". Sendo assim, a renda *per capita* de uma população é um fator relevante a ser considerado. Ademais, a baixa tarifa de importação ou a isenção da mesma, levam a organização a diminuir o preço do produto ao consumidor final; ganhando, com isso, maiores vantagens competitivas. (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

A zona franca é outra oportunidade descrita na matriz SWOT, uma vez que, como já explanado nos parágrafos anteriores, ela garante muitos benefícios aos que lá constituírem os seus investimentos. Na *Jebel Ali Free Zone*, por exemplo, o aluguel de um *showroom* com escritório, com o total de 423,72 metros quadrados, sai por cerca de 400 mil reais por ano, isto é, aproximadamente 33 mil reais por mês. (JAFZA, 2018). Nas lojas da Sierra, no Brasil, a Gerente de Vendas revela que "os aluguéis dos espaços vão de 35 mil a 60 mil reais por mês". Então, verifica-se que o valor a ser pago pela Sierra Móveis, caso ela venha a alugar um *showroom* com escritório na Jafza, será inferior aos preços pagos no Brasil.

Em relação a esse cenário, o CEO da Faeli e a Diretora Executiva do Projeto *Brazilian Furniture* foram categóricos ao defenderem a ideia de que investir na Jafza, é um negócio viável para uma empresa brasileira de móveis, porque além de estar em um grande centro comercial, com mais de 7 mil empresas de 100 países diferentes, com isenção de tarifas e impostos, localizado no Emirado de Dubai e com infraestrutura completa para operações logísticas e de distribuição, a APEX Brasil também possui um escritório nas dependências da zona franca e "fornece todo o apoio às empresas brasileiras" (Diretora Executiva).

Seguindo com a explanação, a matriz SWOT apresenta, como ameaças, as diferenças culturais, a mão de obra qualificada e os concorrentes. As diferenças culturais acontecem por conta das distâncias culturais e de costumes existentes entre o Brasil e os EAU, principalmente no que diz respeito à religiosidade, pois é esse quesito que pauta as leis e as regras, utilizadas pela população dos EAU. (FRANCISCO, 2018). Já a mão de obra qualificada, refere-se à busca por profissionais capacitados para vender móveis e os montar no local que o cliente desejar. Além disso, é necessário que os vendedores sejam fluentes em Inglês e Árabe, pois são os dois idiomas adotados no país, sendo que o Inglês pode ser usado para a comunicação entre os vendedores dos EAU e o Departamento de Comércio Exterior da Sierra Móveis.

Quanto aos concorrentes, o Ent-6 cita duas grandes empresas moveleiras, no mercado emirático, a *Home Centre* e a *IKEA*: "a *Home Centre* é bem moderna e no estilo árabe, já a *IKEA* segue o padrão internacional de *Do it Yourself*". Contudo, o Gerente de Exportação deixou claro que os dois maiores concorrentes da Sierra são as empresas *Saccaro* e *Minotti*, as quais possuem móveis com características similares às da Sierra: "sem dúvida nossos maiores concorrentes são essas duas empresas, a *Saccaro* com loja própria e a *Minotti* em uma multimarcas, ambas em Abu

Dhabi". Os demais entrevistados da empresa também citaram que nem a *Home Centre* nem a *IKEA* são concorrentes diretos da *Sierra Móveis*, pois apresentam produtos direcionados para um nicho de mercado, no qual a *Sierra* não atua.

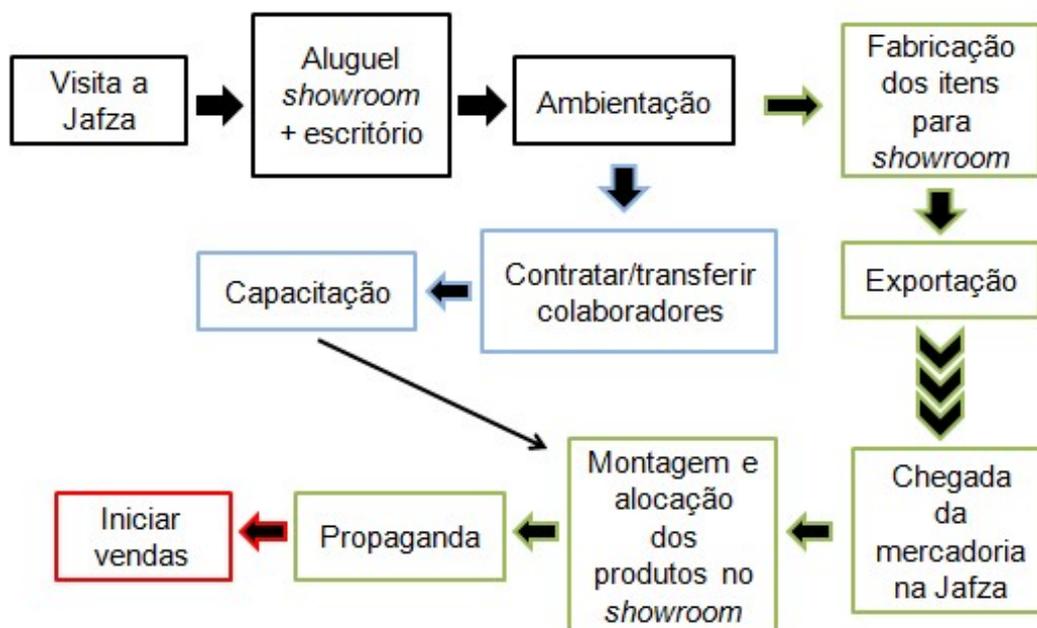
Entende-se, pois, que o ambiente de negócios dos Emirados Árabes Unidos fornece boas condições para a instalação de um investimento da *Sierra Móveis*, assim como, a própria empresa tem capacidade de atender às demandas desse mercado.

Tanto a Supervisora de Exportação e Importação quanto o Gerente de Exportação citam que, em algumas reuniões já realizadas com a Diretoria da empresa, "*o Presidente demonstrou interesse em abrir uma loja própria, nos Emirados Árabes, sem sócios ou outros parceiros*" (Gerente de Exportação). Para Garrido e Filereno (2013), os interesses da empresa, seus recursos e as características do mercado-alvo devem ser levados em consideração na hora de escolher o modo de entrada no exterior. Portanto, como a empresa prioriza a abertura de lojas exclusivas e a Diretoria busca por um investimento próprio, o mercado emirático se mostra favorável para isso, na medida em que possibilita à *Sierra Móveis* um alto controle em todas as operações, principalmente nas atividades de *marketing* e relacionamento com o cliente. (KEEGAN, 2005).

A Gerente de Vendas revela que "*em 2012, o dono da Sierra visitou Dubai e, quando voltou, demonstrou interesse em abrir um pequeno showroom em uma zona franca bem famosa que tem lá em Dubai*". A zona franca que a Gerente de Vendas se refere é a de *Jebel Ali*. Compreende-se, desse modo, que a empresa demonstra estar aberta para investir na *Jafza*, sendo que a própria *Zona Franca de Jebel Ali* abriga todas as condições necessárias para que o investimento da *Sierra Móveis* se efetive.

À vista disso, o autor (deste estudo) elaborou um fluxograma para evidenciar, de forma resumida, o modo de entrada mais adequado para a *Sierra Móveis* no mercado emirático, tendo como base os resultados obtidos, nesta pesquisa, por meio das entrevistas realizadas, do questionário aplicado, da observação direta, da análise documental e da revisão bibliográfica, como pode ser observado na Figura 11.

Figura 11 - Fluxograma do modo de entrada da Sierra Móveis nos EAU



Fonte: Elaborada pelo autor.

Após realizar avaliação e planejamentos internos, na empresa, recomenda-se à presidência e aos gestores responsáveis, que executem o que menciona a Diretora Executiva do Projeto *Brazilian Furniture*, "primeiramente, fazer uma visita a *Jebel Ali Free Zone para conhecer o lugar*". Assim, os gestores podem avaliar e conhecer melhor a zona franca, tendo maiores condições de escolher um *showroom* e um escritório, bem como de negociar diretamente com os responsáveis da Jafza. Podem até alugar o espaço desejado e iniciar a ambientação do novo *showroom*, pois, de acordo com a Assistente de Exportação, "sempre que é aberta uma nova loja, enviamos a nossa arquiteta, para que seja feita a decoração do local e as reformas necessárias".

Nessa mesma fase, pode-se iniciar a contratação de novos funcionários para o novo empreendimento e, conseqüentemente, deve ocorrer a capacitação dos mesmos. Nesse sentido, a Supervisora de Exportação e Importação deixou claro que sempre é dado treinamento aos novos colaboradores: "levamos os novos funcionários na fábrica, em Gramado, para explicar toda a cadeia produtiva e, com certa frequência, vamos até a loja para transferir novos conhecimentos". Tal ação é condizente com o que sugere o CEO da empresa especializada em Oriente Médio: "é bem importante manter os funcionários treinados e atualizados, porque o mercado emirático é um tanto quanto exigente nesse sentido". Outra possibilidade consiste na transferência de funcionários já efetivados da Sierra para os Emirados Árabes.

A partir da análise da arquitetura e do projeto elaborado para o novo empreendimento, pode-se começar a fabricação dos móveis e dos artigos de decoração, que irão integrar a ambientação do novo empreendimento. Quando esses itens estiverem finalizados, já é possível realizar a exportação dos mesmos, diretamente para Jafza. Após isso, será feito o desembaraço aduaneiro, ou seja, processo de apresentação dos documentos na alfândega e liberação da carga. (GARRIDO; FILERENO, 2013).

Assim que as peças estiverem liberadas, na alfândega da zona franca, inicia-se o processo de montagem dos móveis e dos demais itens decorativos nas dependências do novo *showroom*.

Por último, a Sierra Móveis pode começar as suas ações de *marketing* e propaganda no mercado emirático, a fim de tornar a marca conhecida e atrair novos clientes para o seu negócio.

Assim sendo, verifica-se que a empresa operaria de duas maneiras diferentes no exterior: por meio da exportação direta e de um IDE. Isto é, a produção dos móveis continua ocorrendo no Brasil, uma vez prontos, a empresa os exporta para os EAU e lá ocorre a distribuição, configurando um investimento direto no exterior – um *showroom* na Zona Franca de Jafza. O Quadro 8 explicita as vantagens e as desvantagens da utilização de ambas as estratégias de entrada, nos Emirados Árabes Unidos, para a Sierra Móveis.

Quadro 8 - Vantagens e desvantagens dos modos de entrada da Sierra nos EAU
(continua)

MODO DE ENTRADA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Exportação direta	Baixo investimento	Tempo de trânsito (aproximadamente 45 dias/ via marítima)
	Maior flexibilidade	Custo de transporte (aproximadamente US\$2.500,00/ via marítima)
	Utilização de conhecimento já existente	
	Baixo risco operacional	

(conclusão)

MODO DE ENTRADA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Investimento direto no exterior - IDE	Total controle sobre as atividades de <i>marketing</i>	Maior investimento e recursos (aluguel: cerca de R\$400.000,00/ano)
	Maior acesso às informações	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais pela complexidade organizacional
	Possibilidade de acesso a outros mercados	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior
	Elevado contato com clientes e concorrentes	Maior risco operacional
	Posse total sobre o empreendimento	
	Funcionários nativos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar o modo de entrada, no exterior, mais adequado para a Sierra Móveis Ltda. atuar nos Emirados Árabes Unidos. Para alcançar êxito, neste estudo, também foram elencados objetivos específicos, os quais auxiliaram o pesquisador em questão a analisar o objetivo geral e a responder à questão de pesquisa. Além disso, foram utilizados referenciais bibliográficos para garantir o embasamento teórico pertinente ao tema estudado, como também, procurou-se, por meio da metodologia de pesquisa empregada, atingir os resultados almejados por este estudo.

Diante disso, o autor deste trabalho julgou relevante apresentar, inicialmente, a importância da participação brasileira, no comércio exterior mundial, bem como as principais estratégias de entrada, no mercado internacional, e suas relevâncias para as empresas brasileiras de móveis. Ademais, também buscou apresentar a parcela de contribuição da indústria moveleira do Brasil, em relação às exportações mundiais.

Em um segundo momento, o autor-pesquisador procurou fundamentos teóricos, por meio da revisão de literatura, para alcançar os objetivos específicos desta pesquisa. Então, primeiramente, foram abordados os conceitos e os aspectos do ambiente de *marketing*, os quais compreenderam as análises do macro e microambientes, tais como: o ambiente econômico, o político-legal, o sociocultural, o tecnológico e o demográfico – referentes ao macroambiente; e clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos reguladores para o microambiente. Complementarmente, discorreu-se sobre a base teórica relacionada à análise interna da empresa, a qual tratou da verificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, por meio da Matriz SWOT e da análise da cadeia de valor da empresa – instrumento que interliga todas as atividades que criam valor para a organização. Por fim, foram fundamentados, teoricamente, os principais modos de entrada no exterior, considerando suas vantagens e desvantagens para as empresas frente ao cenário internacional, fazendo uso das percepções e das ideias de autores especializados no tema.

Levando em conta a revisão de literatura, o pesquisador percebeu a importância de analisar e avaliar profundamente um mercado, antes da organização exercer qualquer atividade nele. Nesse sentido, o estudo do ambiente de *marketing* auxilia, e muito, as organizações a compreenderem os mais variados cenários mercado-

lógicos do país, no qual a mesma deseja atuar. Entende-se que a análise interna da empresa, por meio da Matriz SWOT e da cadeia de valor, garante às empresas uma autoavaliação intraorganizacional, antes de decidir a estratégia de entrada mais adequada para o mercado desejado. Mediante isso, verificou-se a relevância do estudo dos modos de entrada no exterior, compreendendo que cada um deles, com as suas particularidades, apresenta vantagens e desvantagens para a empresa que deseja se internacionalizar ou se manter em um mercado já conquistado.

Além da revisão de literatura, com o propósito de alcançar o objetivo deste estudo de caso, o autor do mesmo utilizou a metodologia de pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de entrevistas e de um questionário que foram aplicados. Com esses instrumentos foi possível obter respostas quanto à problemática da pesquisa. Da mesma forma, o autor deste trabalho também conseguiu informações importantes, mediante a análise de documentos e a observação direta que, juntamente com os dados secundários, contribuíram para a obtenção e a análise dos resultados.

Com os resultados da pesquisa obtidos, o autor verificou, inicialmente, o contexto do setor moveleiro brasileiro frente ao mercado emirático. Com isso, pode observar que os EAU são importadores frequentes de produtos fabricados no Brasil e que a relação entre ambos está em constante desenvolvimento. Notou também a considerável participação brasileira, nas exportações de móveis, para o país árabe; demonstrando, pois, potencial de crescimento.

Por conseguinte, caracterizou-se a empresa quanto ao seu porte, sua estrutura organizacional, portfólio de produtos e atuação nacional e internacional, o que mostrou que a organização estudada já está bem estabelecida no território brasileiro, porém, apresenta um potencial crescimento para um melhor desenvolvimento no mercado externo. Sobre a internacionalização, descobriu-se que a empresa iniciou com exportações diretas e indiretas para países vizinhos do Brasil e, posteriormente, com modelos contratuais similares às franquias, porque o mercado, na época da globalização da empresa, encontrava-se favorável às exportações e investimentos externos. Pode-se dizer que a empresa começou a operar de três maneiras distintas no mercado externo: com exportações diretas ao cliente final, com exportações diretas para lojas multimarcas ou por meio da abertura de lojas exclusivas no exterior; cada qual variando de acordo com os anseios do cliente ou investidor.

Por meio da análise interna, detectando os pontos fortes e fracos da empresa, quanto à sua atuação no mercado internacional, viu-se que a Sierra é uma organiza-

ção que possui conhecimento sobre comércio exterior e que detém produtos com características globais, que podem ser exportados para as mais variadas nações, tendo diferenciais competitivos, os quais agregam valor à marca e aos produtos em si, quando comparados com os concorrentes diretos da Sierra Móveis.

A partir da análise da empresa, o autor também identificou as diversas variáveis do mercado emirático, conseguindo juntar informações relevantes, para decidir sobre o modo de entrada mais adequado para a Sierra Móveis nos Emirados Árabes Unidos. Verificou-se que o país possui pouca extensão territorial, contudo, fornece boas condições de infraestrutura e dados de aumento populacional, principalmente de estrangeiros que migram para o país árabe. Além disso, compreendeu-se que os EAU possuem uma cultura distinta da brasileira, mas, por conta do grande número de estrangeiros residentes no país e do seu alto grau de internacionalização, a nação emirática abrange os mais variados costumes, sendo aberta, inclusive, à cultura ocidental.

No que se refere ao ambiente político e legal dos EAU, o país demonstrou seguir os preceitos e as regras do Islamismo, assim como os demais países de cultura árabe. No entanto, foi possível ter conhecimento de que há pouca interferência governamental na economia do país, mostrando ser uma nação aberta aos investimentos estrangeiros e, essencialmente, importadora. Ademais, apesar de uma diminuição nos índices econômicos desde 2016, a economia emirática tem demonstrado bons indicadores de recuperação econômica e, em especial, apresenta-se como uma nação que detém um alto PIB *per capita*, denotando, pois, um alto poder aquisitivo por parte de sua população.

Por fim, verificou-se que os Emirados Árabes Unidos está entre os melhores países para se fazer negócio no mundo, proporcionando facilidades para a abertura de novas empresas e oferecendo boas condições a investidores que lá desejam empreender. Averiguou-se que o país impõe uma baixíssima tarifa de importação para grande parte dos produtos importados, até mesmo para os móveis, mas que, primordialmente, existem zonas francas que oportunizam o investimento que lá estiver estabelecido, não pagar nenhuma tarifa de importação ou quaisquer outros impostos ou taxas governamentais, além de dispor de toda a infraestrutura necessária para a abertura de escritórios, *showrooms* e depósitos no interior da zona franca; contando ainda com uma alfândega própria para a liberação de mercadorias destinadas às empresas localizadas no seu território.

Portanto, pressupõe-se que, devido às características da Sierra Móveis, a seus pontos fortes e fracos, bem como aos aspectos mercadológicos dos EAU, a estratégia de entrada mais adequada para a empresa, no mercado emirático, é um investimento estrangeiro direto, por meio do aluguel de um *showroom* com escritório na zona franca de Jebel Ali, uma vez que esse local oferece as condições necessárias para a empresa desenvolver o seu negócio e iniciar as suas operações, em um dos mais importantes países do Oriente Médio; podendo, posteriormente, até conquistar outros países do Conselho de Cooperação do Golfo. Cabe ressaltar que a empresa deve manter a fabricação dos móveis, no Brasil, para garantir a qualidade. Com os móveis já prontos, a mercadoria passa, então, a ser exportada diretamente para os EAU.

Em relação às limitações, o autor-pesquisador avalia que seria relevante visitar os EAU e, principalmente, a Jafza, para compreender e averiguar – com maior profundidade – as oportunidades e as ameaças desse mercado para as empresas brasileiras de mobiliário.

Para estudos futuros, julga-se importante aplicar a análise aqui elaborada com outras empresas brasileiras, que fabricam e comercializam móveis, a fim de obter um estudo mais amplo a respeito dos modos de entrada mais adequados nos EAU para a indústria moveleira. Acredita-se que é possível expandir o contexto deste estudo para outras organizações, de modo a verificar se os resultados se aplicam da mesma forma e se servem como base de orientação para organizações que buscam maiores informações sobre a temática desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX). **Emirados Árabes Unidos**: Perfil e Oportunidades Comerciais. 2012. Disponível em: <https://www.franchisingbrasil.com/wp-content/uploads/2013/08/1654_042012_Estudo_Oportunidades_Emirados_Arabes_FIN_AL.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.
- ALBAUM, G.; DUERR, E. **International Marketing and Export Management**. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall, 2008.
- ALMEIDA, J. R.; MELLO, C. S.; CALVALCANTI, Y. **Gestão ambiental**: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação. Rio de Janeiro: Thex, 2001.
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- BANCO SANTANDER. Emirados Árabes Unidos: dirigir uma empresa. **Santander – Trade Portal**, [S.l.], 2018. Disponível em: <<https://pt.portal.santandertrade.com/internacionalize-se/emirados-arabes-unidos/dirigir-uma-empresa>>. Acesso em: 17 out. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.
- _____. _____. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASSO, M. **Joint ventures**: manual prático das associações empresariais. Porto Alegre: Livraria do advogado, 1998.
- BOST, F. Les Zones Franches dans la Mondialization. In: BOST, F. (Org.) **Atlas Mondial des Zones Franches**. France: La Documentation Française, 2010.
- BRADLEY, F. **International Marketing Strategy**. 8. ed. Londres: Prentice Hall, 2005.
- BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Comex Vis**: Países parceiros: Emirados Árabes Unidos. Brasília, [2018?a]. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-pais?pais=are>>. Acesso em: 14 set. 2018.
- _____. _____. Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior. Resolução nº 21, de 07 de abril de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.camex.gov.br/component/content/article/62-resolucoes-da-camex/em-vigor/996-resolucao-n-21-de-07-de-abril-de-2011>>. Acesso em: 28 set. 2018.
- _____. Ministério das Relações Exteriores. Brasília, [2018?b]. **Emirados Árabes Unidos**. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/ficha-pais/5103-emirados-arabes-unidos>>. Acesso em: 4 out. 2018.

CÂMARA DE COMÉRCIO ÁRABE BRASILEIRA. **Emirados Árabes Unidos**. 2018. Disponível em: <<https://www.ccab.org.br/pt>>. Acesso em: 15 out. 2018.

CAMARGO J. M. Abertura da economia nos anos 1990 teve efeito sobre os empregos no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 nov. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/poder/8811-abertura-da-economia-nos-anos-1990-teve-efeito-sobre-os-empregos-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 24 maio 2018.

CARREAU, D.; JUILLARD, P. **Droit International Économique**. Paris: LGDJ, 1998.

CATEORA, P. R. **International Marketing**. 7. ed. Homewood: Irwin, 1990.

_____. _____. 9. ed. Chicago: Irwin, 1996.

_____; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégias, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CENTRAL BANK OF UNITED ARAB EMIRATES. **Exchange Rates against UAE Dirham for VAT related obligations**. 2018. Disponível em: <https://www.centralbank.ae/en/index.php?option=com_jumi&fileid=61&Itemid=59>. Acesso em: 16 out. 2018.

CHAIN, C. P. et al. Disputas comerciais na OMC e no MERCOSUL: divergências entre Brasil e Argentina sob a perspectiva da Integração Regional. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 12, n. 25, p. 127-152, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Manual sobre barreiras comerciais e aos investimentos**. Brasília: CNI, 2017.

CORRÊA, K. **Análise do Ambiente Natural Global**. [S.l.], 2010. Disponível em: <<https://www.administracaoegestao.com.br/marketing-internacional/modulo-ii-a-decisao-de-se-tornar-global/analise-do-ambiente-natural-global/>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____; RONKAINEN, I. A.; MOFFET, M. H. **International Businesses**. 5th ed. Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1998.

DADOS do setor 2016. Brazilian Furniture [2016]. Disponível em: <<http://www.brazilianfurniture.org.br/sobresetor>>. Acesso em: 12 out. 2018.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIEZ, R. R. Órgãos reguladores do comércio exterior brasileiro. **Administradores – O Portal da Administração**, João Pessoa, 13 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/orgaos-reguladores-do-comercio-exterior-brasileiro/85635/>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: BARROS, A.; DUARTE, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMIRADOS ÁRABES UNIDOS. In: GOOGLE MAPS. Mountain View: Google, 2018. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/place/Emiratos+%C3%81rabes+Unidos/@24.3374973,51.7118315,7z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x3e5e48dfb1ab12bd:0x33d32f56c0080aa7!8m2!3d23.424076!4d53.847818>>. Acesso em: 5 nov. 2018.

EUROMONITOR INTERNATIONAL LIMITED. **Economy, Finance and Trade**: United Arab Emirates. Jun. 2018. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/economy-finance-and-trade-uae/report>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

FEDERAL COMPETITIVENESS AND STATISTICS AUTHORITY. **Foreign Investments 2007-2016**. 2018. Disponível em: <<http://fcsa.gov.ae/en-us/Pages/Statistics/Statistics-by-Subject.aspx#/%3Ffolder=Economic%20Statistics/Foreign%20Investment>>. Acesso em: 14 set. 2018.

FRANCISCO, W. de C. Emirados Árabes Unidos. **Brasil Escola**, [S.I.], 2018. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/emirados-Arabes-unidos.htm>>. Acesso em: 4 out. 2018.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI). **World Economic Outlook Database**. 2018. Disponível em: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx>>. Acesso em: 5 out. 2018.

GARRIDO, I. L. et al. A escala Experf e os modos de entrada: Uma proposta de mensuração de desempenho Internacional em Empresas Brasileiras. **Revista BASE (Administração e Contabilidade) da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 312-327, nov./dez. 2009.

_____; FILERENO, S. **Internacionalização de empresas**. São Leopoldo: Unisinos, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMADO. **Prefeitura Municipal**. Gramado, [2018?]. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

HALL, E. T. **Beyond Culture**. Nova York: Anchor, 1975.

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS JR, E. L. **Introduction to supply chain management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999.

HARBISON, J. R.; PEKAR, P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho do sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

HILL, C. **International business**: competing in the global marketplace. 6. ed. McGraw: Hill, 2007.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Country Comparison Tool**. [2018?]. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Editora Silabo, 2003.

_____. **Culture's Consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Londres: Sage Publications Ltd., 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR (IDEC). **Conheça o papel das agências reguladoras**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://idec.org.br/consultas/dicas-e-direitos/conheca-o-papel-das-agencias-reguladoras>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

JEBEL ALI FREE ZONE (Jafza). **About US**. [2018?]. Disponível em: <<http://jafza.ae/about-us/>>. Acesso em: 17 out. 2018.

JEBEL ALI FREE ZONE AUTHORITY. **Free Zones in the UAE**. [S.l.], 2017. Disponível em: <http://www.uaefreezones.com/fz_jebel_ali.html>. Acesso em: 17 out. 2018.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____ et al. **Principles of Marketing**. 4. ed. Harlow: Pearson Educated Limited, 2005.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

_____; _____. _____. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

_____; _____. _____. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

_____; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LANZANA, A. E. T. **Economia brasileira**: fundamentos e atualidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos exercícios casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LENZA, P.; CAPARROZ, R. **Comércio internacional esquematizado**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios**: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, L. **Marketing**: como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCRAE, R. R. Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. **Cross-Cultural Research**, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. São Paulo: Globo, 2008.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publicações, 1994.

MINADEO, R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINERVINI, N. **O Exportador**. São Paulo: Makron Books, 1991.

MINKOV, M.; HOFSTEDE, G. The evolution of Hofstede's doctrine. **Cross Cultural Manegement**, v. 18, n. 1, p. 10-20, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NUNES, P. **Ciências econômicas e empresariais**. [S.l.], 2017. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

OHMAE, K. **O Poder da tríade: a emergência da concorrência**. São Paulo: Pioneira, 1993.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L. F. S.; DINIZ, F. L. B. **Apostila do curso de manutenção centrada em confiabilidade**. Foz do Iguaçu: DNV Principia, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO (OMC). **Country Profiles**. 2018. Disponível em: <http://stat.wto.org/CountryProfiles/BR_e.htm>. Acesso em: 22 ago. 2018.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

OXFORD BUSINESS GROUP. **The Report: UAE: Dubai 2018**. [2018]. Disponível em: <<https://oxfordbusinessgroup.com/uae-dubai-2018/profile>>. Acesso em: 15 out. 2018.

PALACIOS, T. M. B.; SOUSA, J. M. M. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PALMER, A. **Introdução ao marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PAPASTAWRIDIS, P. Agências reguladoras e o ambiente de negócios. **Administradores – O Portal da Administração**, João Pessoa, 4 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/agencias-reguladoras-e-o-ambiente-de-negocios/26727/>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PAULA, J. C. N. **Avaliação do desempenho sociocultural das empresas**. [S.l.], 26 mar. 2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/avaliacao-do-desempenho-sociocultural-das-empresas/62210/#ixzz26IIODqXD>>. Acesso em: 14 maio 2018.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**: uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. _____. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégias competitivas**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAPHEL, M. **A escala da lealdade**. [S.l.], mar./abr. 1999. Disponível em: <www.hsmmanagement.com.br>. Acesso em: 8 jun. 2018.

RIBEIRO, A.; PICININ, C. T. Avaliação do micro-ambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 3, jul./dez., 2012.

RODRIGUES, J. N. et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

ROSSI, J. Fornecedores e sua importância nos dias atuais: avaliação pela qualidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** São Paulo: LATEC/UFF, 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_035M_1.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2018.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. **Estudo das dimensões culturais de Hofstede**: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p. 1-13, nov. 2014.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Saiba como escolher seus fornecedores**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/conheca-seu-mercado/fornecedores>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management**: the new tool for competitive advantage. New York: The Free Press, 1993.

SHETH, J. N. Organizational Buying Behavior: past performance and future expectations. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 11, n. 3/4, 1996.

SIERRA. **A Sierra**. [S.l., 2018?]. Disponível em: <<http://sierra.com.br/pt/sierra>>. Acesso em: 20 maio 2018.

SILVA, E. L. da.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, L. V. da et al. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO DE BENTO GONÇALVES (Sind-móveis). **Oito mercados em foco para as exportações brasileiras de móveis**. Bento Gonçalves, 31 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.sindmoveis.com.br/portal/imprensa/noticias/oito-mercados-em-foco-para-as-exportacoes-brasileiras-de-moveis>>. Acesso em: 14 set. 2018.

SOUKI, O. **As 7 chaves da fidelização do cliente**. São Paulo: Harbra, 2006.

STATISTICAL, ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH AND TRAINING CENTRE FOR ISLAMIC COUNTRIES (SESRIC). **OIC Countries in Figures (OIC-CIF)**: United Arab Emirates. [S.l.], 2018. Disponível em: <http://www.sesric.org/cif.php?c_code=56>. Acesso em: 15 out. 2018.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TARAS, V.; STELL, P.; KIRKMAN, B. L. Examining the impact of culture's consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 3, p. 405-439, 2010.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2005.

TEORIA das dimensões culturais - Geert Hofsted. **Portal Gestão**, [S.l., 2018?]. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/item/6675-teoria-das-dimens%C3%B5es-culturais-geert-hofstede.html>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

THE HERITAGE FOUNDATION. **Graph the Data**: Government Integrity. 2018. Disponível em: <<https://www.heritage.org/index/visualize?cnts=brazil|unitedarabemirates&src=ranking>>. Acesso em: 23 out. 2018.

THE WORLD BANK GROUP. **Facilidade de se fazer negócios em Emirados Árabes Unidos**. Washington, 2018. Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/pt/data/exploreeconomies/united-arab-emirates#DB_ri>. Acesso em: 16 out. 2018.

TRADING ECONOMICS. **Emirados Árabes Unidos**: indicadores econômicos. [S.l.], 2018. Disponível em: <<https://pt.tradingeconomics.com/united-arab-emirates/indicators>>. Acesso em: 5 out. 2018.

TREVISAN, Leandro. **Os usos do território brasileiro e o imperativo da logística**: uma análise a partir da Zona Franca de Manaus. 2012. 262 f. Tese (Doutorado em Geografia) Pós-graduação em Geografia, Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/287415/1/Trevisan_Leandro_D.pdf>. Acesso em: 17 out. 2018.

VARGAS, K. F. S. et al. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **Rebrae - Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 11-22, jan./abr. 2013.

WEBSTER, JR., F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, 1992. Não paginado.

WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO). **United Arab Emirates**: Profile. [S.l., 2018?]. Disponível em: <<http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBTariffPFView.aspx?Language=E&Country=A>>. Acesso em: 16 out. 2018.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

XE CORPORATION. **XE Currency Charts**: USD to AED. [S.l.], 2018. Disponível em: <<https://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=AED&view=2Y>>. Acesso em: 23 out. 2018.

Yin, R. K. **Case Study Research**: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, 3rd ed. Londres: Sage Publications, 2003.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2001.

_____. _____. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO

Entrevista aplicada aos entrevistados "Ent-1, Ent-2, Ent-3 e Ent-4", referente ao objetivo específico 1: apresentar o ambiente interno da Sierra Móveis a fim de entender os seus pontos fortes e fracos, para entrar nos Emirados Árabes.

1. O que motivou a empresa a se internacionalizar?
2. Como se deu o processo de internacionalização da Sierra Móveis?
3. Como funciona o modelo de negócio da Sierra no Brasil? E no exterior?
4. De que forma se dá o processo logístico nos mercados interno e externo da empresa?
5. Quais são as atividades mais críticas ao negócio da Sierra Móveis desde a produção até o pós-venda? Por quê?
6. Quais são as vantagens competitivas da empresa no mercado nacional? E internacionalmente?
7. Há algum setor, na Sierra Móveis, que seja responsável por pesquisas de mercados no exterior? Se sim, comente o seu funcionamento. Se não, de que forma são feitos os estudos de mercado?
8. O que difere as ações de *marketing* do mercado nacional para o internacional?
9. No caso de abertura de uma nova loja no exterior, como se dá esse processo e quem são os agentes envolvidos no mesmo?
10. Levando em conta o mercado externo, quais são os pontos fortes da empresa?
11. Levando em conta o mercado externo, quais são os pontos fracos da empresa?
12. Quais informações a Sierra precisaria saber/conhecer sobre modos de entrada (canais de distribuição) no exterior?
13. O que lhes ajudaria a decidir entre ter loja própria, franqueado ou multimarcas em outro país?
14. O que a empresa gostaria de saber sobre os Emirados Árabes Unidos?

Entrevista aplicada aos entrevistados "Ent-2, Ent-6, Ent-7 e Ent-8", referente ao objetivo específico 2: avaliar os Emirados Árabes Unidos como o país hospedeiro do negócio da Sierra Móveis; e ao objetivo específico 3: identificar possíveis barreiras tarifárias e não-tarifárias para a entrada dos produtos da Sierra no mercado emirático.

1. Você já esteve nos Emirados Árabes Unidos (EAU)? Se sim, em quais cidades? Por quanto tempo? Por qual motivo?
2. Como se encontra a economia do país neste momento?
3. Qual a reação dos emiráticos frente aos produtos importados ofertados no país? E quanto à abertura de lojas estrangeiras no país árabe?
4. Como se dão as ações de comunicação e *marketing* nos Emirados Árabes?
5. Como ocorre a regulação comercial por parte do governo dos Emirados Árabes?
6. Você já visitou alguma loja de móveis nesse país? Se sim, qual a loja e como foi sua experiência?
7. Qual o canal de venda – de móveis e artigos de decoração – mais utilizado pelos emiráticos?
8. Existem "lojas de fábrica" nesse país? Em caso de resposta positiva, comente brevemente sobre como elas são.
9. Quais seriam os principais concorrentes nos EAU para uma empresa moveleira brasileira?
10. Levando em conta a sua experiência e conhecimento sobre os EAU, qual seria o melhor canal de distribuição para móveis *high-end* nesse país?
11. Você tem conhecimento se há algum impedimento quanto à entrada de móveis brasileiros nos Emirados Árabes? Se sim, quais seriam?
12. Referente aos produtos de mobília feitos de madeira no Brasil, você sabe se existe alguma barreira tarifária (taxa, imposto de importação, etc.) ou não-tarifária (quotas de importação, etc.) para ingressarem nos EAU? Se sim, quais seriam?
13. Como se dá o processo de investimento estrangeiro nos Emirados Árabes? Exemplo: abertura de uma loja, *showroom* ou fábrica: é necessário um sócio local? Há algum impedimento?
14. Quais são os riscos de investir nos Emirados Árabes?

15. Nos EAU parte de um produto vendido internamente deve conter insumos locais?
16. Existem sindicatos ou órgãos reguladores nos EAU, que interferem no comércio interno ou externo? De que maneira?
17. Existe algum incentivo do Governo do Brasil para empresas nacionais que queiram abrir negócio no país árabe? E quanto ao Governo dos Emirados Árabes? Comente.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário aplicado ao respondente "Ent-5", referente ao objetivo específico 1: apresentar o ambiente interno da Sierra Móveis a fim de entender os seus pontos fortes e fracos, para entrar nos Emirados Árabes.

1. Como a empresa estrutura as suas estratégias de *marketing*?
2. Quais são as estratégias de comunicação utilizadas pela sua empresa para atingir o mercado externo?
3. Como são realizadas as análises do mercado de atuação? E como é diagnosticado o índice de consumo dos mercados atuantes?
4. Quais são as ações utilizadas para posicionar a marca na abertura de um novo mercado?
5. Como a sua empresa atua frente a um mercado *high-end*?
6. Como você avalia o posicionamento da marca frente ao mercado *high-end*, por parte da sua empresa?
7. O que difere as ações de *marketing* do mercado nacional para o internacional?
8. O que a empresa gostaria de saber sobre os Emirados Árabes Unidos?