

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

IGOR MEZAVILLA

POTENCIAL MERCADOLÓGICO BRASILEIRO NA EXPORTAÇÃO DE ÁGUA
MINERAL PARA OS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Caxias do Sul

2019

IGOR MEZAVILLA

POTENCIAL MERCADOLÓGICO BRASILEIRO NA EXPORTAÇÃO DE ÁGUA
MINERAL PARA OS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial
para a conclusão do curso de Comércio Internacional da
Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Verruck

Caxias do Sul

2019

RESUMO

A presente pesquisa procurou mostrar o potencial brasileiro na produção e comercialização de água mineral ante a escassez e a todas as possibilidades presentes no mercado dos Emirados árabes Unidos, com foco na viabilidade de comercialização e no quão competitiva a água brasileira se faz no processo de exportação. Para isso, foi realizado uma revisão de literatura, abordando os tópicos necessários para o entendimento de um novo mercado, suas barreiras, possibilidades, ameaças e concorrentes, bem como uma fase exploratória, onde através de dados obtidos por fontes mundialmente conhecidas foi possível verificar a viabilidade de tal operação por parte de empresas brasileiras, podendo competir com marcas locais ou mundialmente conhecidas, por um preço competitivo e assim, não ficar refém somente do mercado interno brasileiro.

Palavras-chave: Exportação. Emirados Árabes Unidos. Água mineral. Brasil. Potencial mercadológico.

ABSTRACT

The present research aimed to show the Brazilian potential in the production and commercialization of mineral water in face of the scarcity and all the possibilities present in the UAE market, focusing on the commercialization viability and how competitive the Brazilian water is in the export process. For this, a literature review was conducted, addressing the topics necessary for the understanding of a new market, its barriers, possibilities, threats and competitors, as well as an exploratory phase, where through data obtained from world-known sources it was possible to verify the feasibility of such an operation by Brazilian companies, being able to compete with local or world-renowned brands, for a competitive price and thus not being hostage only to the Brazilian domestic market.

Keywords: Export. United Arab Emirates. Mineral water. Brazil. Market potential.

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Capacidade de produção	34
Equação 2 - Demanda produtiva	35
Equação 3 - Utilização.....	35
Equação 4 - Eficiência.....	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Como Medir O Potencial De Mercado	16
Figura 2 - Estimativa de Potencial de Mercado.....	18
Figura 3 - Análise PEST	26
Figura 4 - Mapa do território dos EAU	41
Figura 5 - Cenário Político EAU	43
Figura 6 - Fatores Tecnológicos EAU	49
Figura 7 - Exportações água mineral Brasileira	52
Figura 8 - Importações de água mineral	53
Figura 9 - Market Share marcas de água EAU	59
Figura 10 - Market Share Empresas produtoras e distribuidoras de água EAU.....	62
Figura 11 - Consolidação das 5 Forças de Porter	63
Figura 12 - Dimensões de Hofstede em uma comparação entre Brasil e os Emirados Árabes Unido	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Contribuição dos setores econômicos EAU 2017	44
Tabela 2 - Dados econômicos EAU 2017	45
Tabela 3 - Fatores Socioculturais EAU	48
Tabela 4 - Consumo mundial de água mineral até 2016	51
Tabela 5 - Exportações água mineral Brasileira (2016 até Jul/2019).....	52
Tabela 6 - Importações água mineral (2016 até Jul/2019).	53
Tabela 7 - Verificação rápida para determinar a atratividade de um setor.....	63
Tabela 8 - medidas aproximadas para os fardos.....	65
Tabela 9 - Dimensões e peso da carga do container.....	66
Tabela 10 - Cálculo CIF	67
Tabela 11 - Custo total para o importador em USD	68
Tabela 12 - Margem de contribuição obtida pelo revendedor final ao consumidor.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABINAM	Associação Brasileira de Indústria de Água Mineral
AED	Dírrã dos Emirados Árabes Unidos
AMA	American Marketing Association
ANA	Agência Nacional de Águas
ANM	Agência Nacional de Mineração
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BIRD	Banco Mundial
BMC	Beverage Marketing Corporation
BMI	Business Monitor International
CCG	Conselho de Cooperação do Golfo
CIA	Central Intelligence Agency
CIF	Cost, Insurance and Freight
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
EAU	Emirados Árabes Unidos
ESMA	Emirates Authority for Standardization & Metrology
FAO	Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
FMI	Fundo Monetário Internacional
FOB	Free On Board
IBWA	International Bottled Water Association
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ISO	International Organization for Standardization
IVA	Imposto sobre o valor acrescentado
KG	Kilograma
MDIC	Ministério da Economia, Indústria Comércio Exterior e Serviços
MM	Milímetro
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
OACI	Organização da Aviação Civil Internacional
OCE	Observatório de Complexidade Econômica
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas

OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PEST	Político, Econômico, Social e Tecnológico
PH	Potencial Hidrogeniônico
PIB	Produto Interno Bruto
SPS	Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitosanitárias
USD	Dólar Americano
WHO	Organização das Nações Unidas para Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE MERCADO	15
2.1.1	Mercado	16
2.1.2	Demanda de Mercado	17
2.1.3	Segmentação de Mercado	18
2.1.4	Prospecção de Mercados Internacionais	19
2.2	ANÁLISE DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO INTERNACIONAL.....	19
2.2.1	Análise Ambiental	19
2.2.2	Marketing Internacional	21
2.2.3	Seleção e Abertura de Mercados	22
2.2.4	Ambiente doméstico e estrangeiro	22
2.2.5	Análise do Ambiente Externo	23
2.2.6	As cinco forças de Porter	24
2.2.7	Análise Pest	25
2.2.8	Dimensões de Hofstede	27
2.2.9	Planejamento Estratégico para Exportação	29
2.2.10	Posicionamento	29
2.2.11	Barreiras Comerciais	30
2.2.12	Barreiras Tarifárias	30
2.2.13	Barreiras Não Tarifárias	31
2.2.14	Barreiras Técnicas	31
2.3	CAPACIDADE PRODUTIVA	32
3	MÉTODO	37
3.1	ANÁLISE DA DEMANDA DE ÁGUA NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS.....	37
3.2	ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DA PRODUÇÃO DE ÁGUA NO BRASIL, COM VISTAS À EXPORTAÇÃO	38
3.3	IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS OPERACIONAIS PARA ENTRADA NO MERCADO	39
3.4	ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO MERCADO DE ÁGUAS MINERAIS DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS	39
4	ANÁLISE DE DADOS	41
4.1	ANÁLISE DA DEMANDA DE ÁGUA NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS.....	41
4.1.1	Fatores Políticos	41
4.1.2	Fatores Econômicos	43

4.1.3	Fatores Socioculturais	45
4.1.4	Fatores Tecnológicos	48
4.2	ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DA PRODUÇÃO DE ÁGUA NO BRASIL, COM VISTAS À EXPORTAÇÃO	50
4.2.1	Exportações e Importações da água mineral Brasileira	51
4.3	ANÁLISE DOS REQUISITOS OPERACIONAIS PARA ENTRADA NO MERCADO	54
4.3.1	Matriz de Oportunidades	54
4.3.2	Mercado de Águas nos Emirados Árabes Unidos	54
4.3.3	Sistema tarifário dos Emirados Árabes Unidos	55
4.3.4	Regulamentação das Importações	55
4.3.5	Embalagens e Rotulagem	57
4.3.6	Documentação e Formalidades	57
4.4	ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO MERCADO DE ÁGUAS MINERAIS DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS	58
4.4.1	Rivalidade entre Empresas do Mesmo Ramo	58
4.4.2	Ameaça de novos entrantes	60
4.4.3	Poder de negociação dos compradores e fornecedores	61
4.4.4	Consolidação da análise das 5 forças de Porter aplicada ao estudo proposto	63
4.5	CULTURA DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM OS EAU	64
4.6	EMBALAGEM PARA EXPORTAÇÃO	65
4.7	COMPOSIÇÃO DO CUSTO INTERNADO DO PRODUTO	66
4.8	PREÇO APLICADO NA EXPORTAÇÃO	67
4.9	ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO MERCADO DE ÁGUA MINERAL DOS EAU	69
5	CONCLUSÃO	71
5.1	RESPOSTAS AOS OBJETIVOS	71
5.2	LIMITAÇÕES	73
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A — Questionário para definição das forças de Porter	80

1 INTRODUÇÃO

É indiscutível a essencialidade do consumo de água com qualidade para a sobrevivência de todos os seres vivos. Por ser um recurso não renovável, faz-se necessário um controle e uma conscientização maior por parte da população quanto ao seu correto uso, visto que no mundo atualmente ainda existem cerca de 1 Bilhão de pessoas, segundo dados estatísticos da Organização das Nações Unidas (ONU,2017), que não possuem acesso à água potável. Ao longo dos anos, ao redor de todo o planeta, com o aumento na preocupação das pessoas em levar um estilo de vida mais saudável, a facilidade no acesso dos consumidores a uma gama cada vez maior de produtos e com as crises hídricas de abastecimento e potabilidade, fizeram com que o mercado de águas minerais engarrafadas crescesse a uma taxa de 10% ao ano no Brasil e de 7,6% em nível mundial, segundo a ABINAM (2014).

A consultoria internacional Beverage Marketing Corporation-BMC3 (2017), estimou o consumo global de água engarrafada de 2016 em 349 bilhões de litros, 5,9% maior que em 2015. Conforme dados estimados pela International Bottled Water Association (2017), esse é um mercado que está previsto em 2019 a movimentar quase 300 Bilhões de Dólares em todo o mundo e alcançar a marca de 350 Bilhões até 2021. É com essa contínua e crescente demanda no mercado externo, que alguns países acabaram se tornando referências na exportação de água, como a França, que lidera o mercado de exportações, com ganhos de 906,5 Milhões de Dólares, seguida pela China (674 Milhões de Dólares) e Alemanha (114 Milhões de Dólares)

Diante disso tudo, e em termos globais, o Brasil possui uma grande quantidade de água. A Agência Nacional de Águas (ANA, 2017), estima que o país possua cerca de 12% da disponibilidade de água doce do planeta, variando de região para região, com maiores concentrações na região Norte e menores na região Nordeste. Porém, no mercado de exportações, o Brasil ainda possui uma tímida participação, com cerca de 2 Milhões de litros exportados em 2018, mesmo sabendo do gigantesco potencial em se tornar um membro de destaque neste mercado e considerando que a água mineral brasileira é uma das mais baratas do mundo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O termo “águas minerais” é usado amplamente no Brasil, caracterizando aquelas provenientes de fontes naturais ou de fontes artificialmente captadas que possuam composição química ou propriedades físico químicas distintas das águas comuns. A escassez deste

importante recurso essencial para a sobrevivência mostra um mercado que cresce anualmente e que coloca o Brasil, país com as maiores reservas de água doce do planeta, posicionado em um local geoestratégico para o cenário mundial, como um dos grandes potenciais exportadores para suprir essa demanda mundial.

O crescimento do consumo de água mineral no mercado interno, vem acontecendo há vários anos com uma média de 10%, de acordo com a associação Brasileira da Indústria de Águas Minerais (ABINAM). Considerando o crescimento deste setor desde a década de 90, quando o mesmo em 1995 era de 1,5 Bilhão de litros saltando para 5,6 bilhões em 2005 e chegando a 6,8 bilhões de litros em 2007. Em 2018, esse número ultrapassou 10 bilhões de litros no ano com um faturamento na casa dos R\$ 12 Bilhões. Na distribuição, os números apresentam 35 empresas respondendo por 50% de toda a produção nacional e com cerca de 600 no total, que possuem permissão para exploração deste recurso (ABINAM, 2017).

Tendo isso como base para um mercado potencial e entendendo a ainda pouca participação do Brasil no comércio internacional de águas, buscou-se compreender mercados internacionais onde a falta de água doce traz inúmeros desafios ao suprimento para a população. Este é o caso dos Emirados Árabes Unidos, um país localizado no Golfo Pérsico que é composto por sete emirados: Abu Dhabi, a capital, Ajman, Dubai, Fujairah, Ras al-Khaimah, Sharjah, Umm al-Quawain. Possuem historicamente boas relações comerciais com o Brasil, que ultrapassaram a marca de 2 Bilhões de dólares em importações em 2018.

Com dados que mostram que com apenas 100 milímetros de chuva por ano e uma grande taxa de evaporação devido às altas temperaturas, andam sedentos de um recurso "muito mais importante que o petróleo" que serve para abastecer seus 9,5 milhões de habitantes e quase 3 milhões de turistas.

Ainda por estar localizado em uma área do planeta onde os aquíferos não se renovam, a situação é suscetível a piorar, segundo advertiu uma recente pesquisa publicada na revista "Nature Climate Change", que considerou que o Golfo pode se tornar inabitável no final de século.

A indústria de bebidas no Oriente Médio tem testemunhado notável crescimento e desenvolvimento nos últimos 5 anos. Isso se deve ao aumento constante da demanda local, impulsionado pelo aumento da taxa de crescimento da população da região (1,90% ao ano), com um PIB em 2017 que alcançou 383 Bilhões de dólares, e um per capita de 73 mil dólares. Ao longo dos próximos 5 anos é esperado que a capacidade combinada dos países do CCG de dessalinização, aumente em 40% dos atuais 18,18 milhões de metros cúbicos por dia para

mais de 25 milhões de metros cúbicos diários em 2020, conforme divulgou o Escritório Comercial Chileno em Dubai (2017).

No caso particular dos EAU, as instalações de dessalinização de água fornecem cerca de 80% da água consumida no país, o que também confere aos EAU o título de segundo país com a maior quantidade de produção de água dessalinizada do mundo, depois da Arábia Saudita. Hoje, muitas usinas especializadas de dessalinização de água do mar são construídas no território dos Emirados Árabes Unidos, onde a forma mais comum de dessalinização é a osmose reversa, por ser um processo mais eficiente.

O tamanho do mercado da bebida na EAU atingiu USD 1,9 BI (2015), onde 60% do comércio correspondeu a água. Além disso, de acordo com a ESMA (Emirates Authority For Standardization & Metrology) 154 empresas estão produzindo ou importando água potável para os Emirados Árabes Unidos. Portanto, levando em consideração estas informações, este trabalho tem como intuito responder a seguinte questão: Qual o potencial mercadológico brasileiro na exportação de água mineral para os Emirados Árabes Unidos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 **Objetivo Geral**

Analisar o potencial mercadológico brasileiro na exportação de água mineral para os Emirados Árabes Unidos.

1.2.2 **Objetivos Específicos**

- a) Analisar a demanda de água nos Emirados Árabes Unidos;
- b) Analisar as condições da produção de água no Brasil, com vistas à exportação;
- c) Identificar os requisitos operacionais para entrada no mercado;
- d) Analisar o ambiente competitivo do mercado de águas minerais dos Emirados Árabes Unidos:

1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Mesmo com um *Market share* ainda pequeno em relação a outros países nas exportações de água mineral, o Brasil com certeza se destaca mundialmente no quesito abundância hídrica e potencialidade de expansão deste mercado. Com o posicionamento constante da nova gestão do governo federal em atrair investimentos e capital estrangeiro e a

busca por novas oportunidades de consolidação de relações comerciais acaba fazendo o mercado se reposicionar e analisar maneiras de aumentar sua lucratividade nas vendas.

Conforme dados da APEX (2018), os Emirados Árabes Unidos em 2017, importaram em sua totalidade, 175 Bilhões de dólares, sendo que desta quantia, 60 Milhões de dólares foram somente para aquisição de água mineral, representando 10,5% do total.

O Brasil já possui boas relações comerciais com os Emirados Árabes Unidos e já exporta também água mineral para lá, que começou em 2015, com uma quantia de 1.472 Dólares, e até o mês de março de 2019, já representava 16.624 Dólares em importações. Por mais que ainda sejam quantias baixas, pode-se claramente ver uma tendência de crescimento, o que leva a refletir sobre as ações a serem tomadas para a continuação no desenvolvimento comercial entre ambos para, especificamente, este produto tão escasso por lá.

Além disso, conforme dados divulgados pela CIA (2019), deve-se levar em consideração o alto poder aquisitivo deste país e de seus habitantes: em 2017, o PIB chegou à marca de 382 Bilhões de Dólares, com uma renda per capita de 73 Mil Dólares. Isso mostra um mercado com alto grau de poder aquisitivo, que atrai milhões de turistas e que não mede esforços para mostrar todo o seu lado luxuoso.

Inserido neste contexto o trabalho terá suma importância porque poderá trazer maior embasamento para as próximas ações por parte das empresas, quanto a importação deste item, e acabará tendo enormes benefícios, porque poderá proporcionar o aumento da diversificação de mercado, não ficando assim dependente ao risco de apenas um mercado, neste caso o doméstico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo propõe a apresentação das bases teóricas nas quais o presente estudo se baseia. Serão abordados nos subcapítulos seguintes conceitos relacionados às potencialidades mercadológicas e seus ambientes competitivos, ambientes mercadológicos direcionados à exportação e capacidade produtiva.

2.1 AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE MERCADO

Para Aaker (2001), a análise de mercado representa dois pontos chave: o desígnio da atratividade frente ao mercado e segmentos, como também a compreensão das suas variantes. A partir deste raciocínio, pode-se realizar a investigação das ameaças e chances, ajustando as estratégias, e também avaliando a necessidade de se realizar uma análise da lucratividade e crescimento e da estrutura de custos e suas tendências.

De acordo com Kotler (2004), no atual ambiente competitivo, existe a necessidade de informações sobre o mercado como nunca antes se precisou. O autor explica, portanto, que todas as companhias precisam manter um fluxo dinâmico e coerente de informações de marketing para que a organização, com o preceito de se manter bem posicionada e sucedida no mercado, possua como tarefa principal a avaliação constante das informações relacionadas ao mercado. Conseqüentemente, o processo de criação, levantamento, compilação e edição de documentos, dados e informações referentes às diversas situações de marketing são de suma importância, na proporção em que fazem parte do sistema de inteligência de marketing. Kotler (2004) também faz menção aos argumentos avaliativos de demanda, que se tornam básicos ao planejamento, necessários ao dimensionamento das ofertas e posicionamento das ações de gestão de demanda.

Cobra (2005) exemplifica que na medida em que uma empresa deseja expandir e buscar novos negócios, precisará optar por decisões relacionadas aos mercados que almeja entrar. Em consequência, fará necessária a definição de metodologias que sejam aptas a analisar os mercados. Ele sugere que nesta análise se faça presente a capacidade própria de atendimento às demandas possíveis, suas possibilidades de executar as demandas além de sua atratividade de mercado e seu crescimento e potencial de lucratividade. São destaques, além das causas que tornam alguns mercados mais atrativos que outros, particularidades ligadas profundamente ao negócio, concorrência, princípios tecnológicos, economia local e os contextos políticos e sociais inerentes àquele ambiente.

Conforme Anderson (2000), o potencial de mercado se caracteriza pela quantia que um específico segmento mercadológico estará disposto a gastar em serviços ou produtos, sejam eles bairros, municípios, cidades, estados ou países. Por tanto, mostra a quantia monetária disponível com os potenciais consumidores para a aquisição dos determinados produtos. Essa parte é normalmente estudada quando se necessita mostrar as viabilidades de abertura de novos empreendimentos, englobando quantos concorrentes desenvolvem atividades no mesmo instante e quantos mais ainda poderão chegar, conforme podemos verificar na figura 1:

Figura 1 - Como medir o potencial de mercado



Fonte: Adaptado de Raimar Richers (2007)

2.1.1 Mercado

Mercado pode ser definido como “o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado” (KOTLER, 2004, p. 140), que é ainda enfatizado pelas ideias de (i) mercado potencial, onde consumidores se interessam pelas ofertas, e de (ii) mercado disponível, onde há o interesse dos clientes, com base em suas rendas e acessos as ofertas.

Os princípios de mercado se relacionam com as posturas tomadas externamente às empresas, potencial de mercado e força competitiva, e da maneira como são internamente

estruturadas. Também se referem ao posicionamento ante o mercado e à formação de preços para os produtos, efetivando ações para competir com as adversidades mercadológicas. Tomando como base o que foi citado anteriormente, produtos novos, teoricamente, possuem maiores chances de lograr êxito quando são produzidos e colocados no mercado, a partir de esforços de marketing dentro das corporações (SONG; PARRY, 1997).

As projeções mercadológicas acarretam na aceitação e na crença de que os clientes não apenas adquirem produtos devido às características presentes, mas sim num conjunto de diversos outros benefícios que englobam a percepção de valores, como marcas já estabelecidas nos mercados, e de serviços que agreguem valor (WIND; MAHAJAN, 1997; GIRALDI; CEZARINO; SPINELLI, 2005).

Ambos os conceitos de potencialidade de mercado e da intensidade de competição são partes integrantes de um ambiente fora do negócio, que por sua vez, provocam impactos nos desempenhos de novos produtos (URDAN; OSAKU, 2005). Para Song e Parry (1997), o potencial de mercado está intrinsecamente ligado à atração de um determinado mercado-alvo, que se espelha nas peculiaridades deste mercado, como por exemplo, tamanho e potencial de crescimento. Portanto, possuir um grande potencial de mercado eleva as chances de maiores volumes de venda, participação de mercado e de desempenho econômico-financeiro de um produto novo.

2.1.2 Demanda de Mercado

A American Marketing Association - AMA (2017), exemplifica que o termo demanda pode ter duas interpretações. Na primeira, de origem econômica, define-se como um total de bens que os potenciais adquirentes se disponibilizariam a comprar em um determinado mercado e por um valor específico.

Para Kotler (2004, p. 142), pode-se conceituar demanda como:

Demanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente de marketing definido e sob um programa de marketing definido.

Tomando por base a conceituação passada na figura 2, Kotler (2004) estuda o significado das previsões de vendas, que mostram as quantidades mensuradas destas, baseando-se numa análise de marketing em um ambiente específico. Esta previsão possui diferenças conceituais com o potencial de vendas, sendo esse por sua vez, um limite a

ser alcançado, proporcionalmente ao incremento de esforços de marketing dentro da organização, em relação à concorrência.

Figura 2 - Estimativa de potencial de mercado

	MERCADO	EMPRESA
DEMANDA	Demanda de mercado	Demanda da empresa
POTENCIAL	Potencial de mercado	Potencial de vendas da empresa
PREVISÃO	Previsão do mercado	Previsão de vendas da empresa

Fonte: Adaptado do Portal Web Marketing (2017)

Por fim, esta análise do potencial mercadológico tem por objetivo, a determinação da atratividade de um mercado para efetivos e potenciais players, ajudando a compreender as estruturas do proposto mercado.

2.1.3 Segmentação de Mercado

Para Sparemberger e Zamberlan (2008, p. 83), a segmentação de mercado é uma ação que visa aumentar a precisão do marketing da corporação. Define-se na identificação das preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares de um grande grupo.

Conforme Kotler (1998, p. 225), segmentação de mercado é a “ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou composto de marketing separados”. A segmentação de mercado é a identificação de que cada mercado é formado de distintos segmentos, compreendidos de clientes com diferentes desejos, formas de compra e resposta a variações na oferta (KOTLER, 1996. p. 88)

O mercado é formado por compradores, e tais compradores possuem preferências individuais. A identificação destes clientes com gostos homogêneos é o grande desafio na segmentação de mercados (SPAREMBERGER; ZAMBERLAN, 2008, p. 84).

2.1.4 **Prospecção de Mercados Internacionais**

A prospecção de mercados aumentou muito com o passar dos anos, como consequência às inúmeras intervenções políticas, monetárias e sociais, que influenciaram as corporações a buscarem oportunidades em outros países, internacionalizando-se, a fim de não ficarem dependentes da demanda de um só mercado.

Conforme Cateora, Graham e Saad (2001), houve situações em que empresas ficaram amarradas devido às decisões governamentais, que restringiam o comércio internacional e afetavam a segurança e economia do país, ou quando pudessem estar em desacordo com políticas de relação exterior. Porém com tais decisões, o comércio e a população são os que mais são afetados. Como exemplo, se as importações de itens originários de um determinado país são impedidas, a indústria poderá ter sua produção reduzida e como consequência, haverá uma menor oferta de produtos no mercado, elevando-se assim os preços.

Em contrapartida, Cateora, Graham e Saad (2001) também afirmam que algumas mudanças na política dos países podem trazer efeitos positivos na troca entre as nações, pois algumas novas leis podem originar acordos de cooperação, suspensão de embargos, melhora no tratamento dos produtos e oportunidade para novos negócios.

Para Dunning e Lundan (2008), é objetivado durante o processo de internacionalização das empresas, a busca de mercados mais atrativos, baseando-se no tamanho do mercado, tipo de demanda de produtos e serviços, e também para se beneficiar de recursos e investimentos oriundos dos governos dos países alvo.

Jung (2007) afirma que as empresas podem identificar nichos de expansão internacional, explorando as imperfeições dos mercados estrangeiros menos saturados e menos competitivos.

Por fim Cateora, Graham e Saad (2001) afirmam que para um número crescente de empresas, ser internacional não é mais um luxo, mas uma necessidade para a sua sobrevivência econômica

2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO INTERNACIONAL

2.2.1 **Análise Ambiental**

A análise ambiental deve ser a primeira coisa a ser feita na implantação de um plano de marketing. Baseando-se nos conceitos e ferramentas do planejamento estratégico, objetiva-se conhecer o ambiente onde a organização está inserida, apontando assim todas as ameaças e

oportunidades que podem ser encontradas no mercado e os pontos fortes e fracos da empresa diante dos dados levantados.

Análise de ambientes proporciona uma reflexão sobre todas as oportunidades e riscos presentes na cadeia de processos de uma corporação, impactando continuamente na eficiência do negócio. Conforme relatado por Costa (2005), tal análise é feita de diversas maneiras pelas empresas, porém todas tendo como objetivo comum da análise, garantir que fatores internos e externos não ocorram de maneira inesperada.

A análise ambiental é o meio estratégico mais utilizado pelas corporações, que consiste na análise dos fatores internos e externos da mesma. Com a crescente competitividade dos mercados, as empresas precisam inovar na busca de formas de se sobressair para só assim conquistar o sucesso (FERNANDES et al, 2013).

Para Pride e Ferrell (2001), a análise do ambiente é um processo de avaliação e interpretação dos dados obtidos durante a avaliação do ambiente. Um gestor avalia estes dados verificando a precisão, e busca resolver incoerências nas informações, para só assim atribuir algum significado às novas descobertas. Com essa avaliação, eles são capazes de prever ameaças e oportunidades potenciais advindas às mudanças ambientais.

“A análise do ambiente fornece informação sobre a situação atual da empresa no que diz respeito ao ambiente de marketing, ao mercado-alvo e aos objetivos e desempenho atuais da empresa”. (PRIDE; FERRELL, 2001, p. 33).

A coleta de dados e demais informações são cruciais para gerar uma avaliação mais fidedigna do ambiente em questão, contendo nela situações potenciais de risco e sucesso, e sendo de fundamental importância no processo de planejamento. Para Costa (2007), necessita-se levar em conta os pontos fortes, fracos e aqueles que precisam ser melhorados.

Os pontos fortes são classificados como danosos na função de cumprimento das metas da empresa, e àqueles que precisam ser aprimorados carregam pontos positivos que ajudam nas metas do negócio. Para se identificar os pontos fortes e fracos, faz-se necessário uma análise de toda a corporação, identificar a rivalidade da concorrência, levando em conta produtos, serviços, preços, publicidade e garantias. Toda corporação precisa, continuamente, acompanhar estes pontos e elaborar uma estável relação com seus clientes, fornecedores e parceiros para assim otimizar seu relacionamento, unificando todo o conjunto de ação.

Para Zamberlan et al. (2009, p. 37), o ambiente de marketing pode ser separado em dois ambientes: o macroambiente e o microambiente. O macroambiente é também chamado de ambiente geral, que é comum a todas as organizações, composto por forças sociais maiores

que afetam todo o microambiente. Já o microambiente é também chamado de ambiente de tarefa ou de ambiente específico que é próprio de cada organização.

2.2.2 Marketing Internacional

Define-se como marketing internacional, a realização de atividades corporativas que apontam a demanda de bens e serviços para o exterior, objetivando a obtenção de lucro a partir da realização de desejos e necessidades dos consumidores. Empresas que são realmente competitivas, direcionam suas forças não somente no conhecimento, mas inclusive no entendimento das necessidades e desejos, delegando ao marketing tarefas proativas (LOPEZ; GAMA, 2007).

Conforme Cateora, Graham e Saad (2001), o marketing internacional possui função fundamental nas tarefas de planejamento, análise e definição dos mercados potenciais. Ajudam na identificação e compreensão deles, do modo como agem elementos que não se podem controlar, como economia e cultura, consumo de produtos, políticas governamentais e legais, barreiras tarifárias e não tarifárias que são aplicadas, concorrentes nacionais e estrangeiros do setor e da influência tecnológica na fabricação dos bens.

Para Dias e Rodrigues (2007), através da compreensão das variáveis acima, as corporações podem constatar as oportunidades nas quais elas possuem requisitos para atuar de forma rentável, seja em mercados em expansão, através de alianças estratégicas, demandas de novos produtos e saída de concorrentes ou das ameaças dentro do ambiente que permitam a entrada de produtos substitutos, crises econômicas e instabilidades políticas, que são aspectos decisivos para escolha do mercado para se exportar.

Cateora, Graham e Saad (2001) citam que tais variáveis atrapalharam o processo de internacionalização de vários setores ao longo do tempo, visto que a atuação no mercado externo demanda um planejamento e conhecimento das complexidades e barreiras comerciais pontuais que são exigidas no mercado interno. Lopez, Gama e Lopes (2004) apontam que quase tudo pode ser exportado, porém não para qualquer país, o que confirma a necessidade de se ter um planejamento e análise das variáveis do ambiente internacional.

Para Kuazaqui (1999, p. 23), “um dos principais desafios em relação à globalização econômica é a capacidade da maioria das empresas de identificar, desenvolver e implementar estratégias e táticas organizacionais e atender de maneira eficaz seus clientes, frente à concorrência internacional”.

2.2.3 Seleção e Abertura de Mercados

Conforme Lopez e Gama (2007), a seleção de um mercado deve se originar a partir de um processo eliminatório, não selecionando diversos mercados de uma vez só. Faz-se valioso que a corporação decida em quais mercados ela direcionará suas ações, considerando um ou dois mercados, para então iniciar uma expansão de objetivos. Recomenda-se a seleção de mercados que necessitem dos produtos que a corporação dispõe, levando em consideração sua capacidade de fornecimento, e embasando-se em um preciso diagnóstico a respeito do comportamento de tomada de decisões do consumidor (CARIONI, 2007).

2.2.4 Ambiente doméstico e estrangeiro

Os ambientes do país de origem e de destino, que também são chamados de doméstico e internacional, examinam os fatores mínimos necessários para que as corporações possam existir, e assim produzir seus produtos e oferecer seus serviços, baseados nas interferências organizacionais de controle, que englobam a missão da empresa em relação aos desafios presentes no mercado, interesses dos investidores, perfil dos clientes e consumidores, capacidade dos fornecedores para suprir as demandas e dos prestadores de serviços (TERPSTRA; SARATHY, 1997).

Para Keegan (2011), os chamados stakeholders são os presidentes, investidores, gerentes e colaboradores que têm um interesse direto na corporação e de seu sucesso no ambiente doméstico e internacional. Estes são os responsáveis por direcionar os recursos e metas da empresa, adaptando-se às necessidades e oportunidades do mercado. Keegan (2001) considera que o comprometimento dos colaboradores influencia diretamente no desenvolvimento contínuo da empresa e na produção de itens de qualidade, gerando valor para os clientes e diferenciando-se em relação aos concorrentes, e por consequência, gerando lucros.

Conforme para Cateora, Graham e Saad (2001), criar valor para os clientes compreende entender as necessidades e os desejos de consumo. Para eles, a segmentação dos clientes criada no planejamento de marketing, possibilita à corporação a identificação dos perfis. Tal levantamento aponta as vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Consideram que a escolha dos fornecedores e prestadores de serviços neste processo de definição de mercados para exportação também é muito importante, pois serão eles que terão como missão principal, o fornecimento das matérias primas nos prazos determinados, entrega dos produtos no país de destino e de promovê-los, fora do ambiente interno.

Os autores ainda afirmam que o planejamento de marketing dos ambientes doméstico e internacional precisam ser os primeiros pontos a serem estudados quando a corporação for definir para onde irá exportar seus produtos. Tais análises precisam identificar as forças que poderão ser mais exploradas no exterior, e as fraquezas que precisarão ser suprimidas no mercado externo, embasando-se em dados econômicos, cenário político, leis governamentais e no estudo da cultura dos países.

Keegan (2011) comenta que a análise de mercado para exportação precisa ser feita com base no conhecimento e entendimento das forças motoras e das restrições que impactam a integração global e o dinamismo das relações comerciais. Tais forças motrizes podem ser: tecnologia, cultura, necessidades do mercado, custos, visão gerencial, objetivos estratégicos, mercados livres e integração econômica. Para as forças que podem prejudicar ou dificultar o comércio: cultura, diferenças de mercado, custos, controles nacionais, nacionalismo e foco doméstico.

2.2.5 Análise do Ambiente Externo

Para Kotler e Armstrong (1993), para se realizar uma análise do ambiente externo, este poderá ser dividido em microambiente e macroambiente. O microambiente é a junção de todas as razões que influenciam diretamente com a empresa e que podem ser controladas pela sua gestão, que são: consumidores, competidores e governo. Já no macroambiente, leva-se em consideração a economia mundial e do país-alvo, a troca entre estes países e variações cambiais.

Pipkin (2002) considera como principal tarefa na análise externa, a definição das ameaças e das oportunidades relacionadas ao mercado em questão, possibilitando assim, que a corporação consiga montar um plano que lhe permita aproveitar tais oportunidades.

Conforme Carioni (2007), as variáveis do ambiente externo que podem acarretar impactos nas ações de marketing e que necessitam ser estudadas são: as demográficas, as econômicas, as político-legais, as socioculturais e as tecnológicas e a análise da concorrência.

Minervini (2008) traz um destaque de alguns pontos que necessitam ser considerados no ambiente externo. Inicia-se analisando as macro informações do ambiente: características do país estrangeiro, quadro da economia (inflação, PIB, comércio exterior e estrutura produtiva) e a troca já existente com o país selecionado. Seguindo, precisa-se realizar um estudo em relação as informações do mercado, abrangendo pontos como: estrutura e características do mercado, práticas comerciais, acesso ao mercado, canais de distribuição, embalagem, promoção.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), em uma análise de ambiente externo, precisa-se avaliar as mudanças dos hábitos dos consumidores, a criação de novos mercados, suas diversificações, a entrada de novos players e produtos substitutos.

Ferrell e Hartline (2009), destacam que oportunidades e ameaças existem normalmente dentro dos ambientes competitivos, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e sociocultural. A corporação tem que ser capaz de entender todas as variáveis no ambiente externo, pois estes fatores impactam diretamente dentro da organização.

Conforme Daychouw (2010), quando se leva em consideração o ambiente externo, mostra-se tudo aquilo que pode ser identificado como oportunidades ou ameaças, sendo a partir daí, possível de se traçar metas e estratégias sistêmicas e organizacionais.

2.2.6 As cinco forças de Porter

O estudo do modelo das cinco forças de Porter proporciona a verificação dos fatores que influenciam o mercado alvo e interferem no comportamento do consumidor. Porter (2004) fala que tal modelo mostra as partes do retorno acerca do investimento de um negócio, e assim, influencia preços e todos os custos relacionados à indústria, determinando sua rentabilidade.

Quando se leva em consideração o modelo das cinco forças de Porter, que é composto pelos novos entrantes, rivalidade entre empresas do ramo, ameaça dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e fornecedores, consegue-se determinar o poder de atratividade de um setor, facilitando assim, a identificação das forças que atuam no sistema competitivo de todos os setores.

Porter (2004) fala que a tendência entre as empresas novas é de atingir novas parcelas de mercado, devido ao fato de que tanto o preço pode sofrer baixas como os custos aumentarem, levando a diminuição do lucro. As ameaças variam de acordo com as barreiras impostas na entrada, interligadas com a reação que o novo entrante pode esperar dos concorrentes que já existem no mercado. Comenta ainda que a rivalidade entre corporações de mesmo ramo, novos entrantes, como também a ameaça de produtos substitutos, bem como poder de negociação dos fornecedores e compradores, são as forças competitivas do mercado.

A ameaça de novos entrantes está relacionada a todas as barreiras já presentes que possam facilitar ou dificultar a entrada, além da visão das empresas já atuantes e suas reações neste momento. Porter (2004) explica que para que se tenha uma maior capacidade produtiva do setor, quanto mais concorrentes houver, melhor será este desempenho. A entrada de novos

integrantes, gera mais competitividade e assim por consequência, reduz preços e custos dos bens e serviços disponíveis no mercado.

Considera-se os concorrentes diretos, que ofertam os mesmos tipos de produtos focados em um mesmo nicho de mercado que a empresa em questão atua. Para Porter (2004), intensifica-se a concorrência de forma mais agressiva entre as empresas do mesmo setor, gerando assim uma maior disputa sobre seus produtos.

Este ponto considera a gama de produtos que não são iguais aos de outra empresa, mas que desempenham a mesma necessidade no mercado. Porter (2004), relata que a ameaça inicia quando uma empresa de um determinado setor cria um novo produto e o destina a consumidores de outro setor.

Relaciona a capacidade de negociação entre clientes e corporações de um mesmo setor. Esta força competitiva exemplifica o poder de tomada de decisão do comprador em relação as características de um produto ofertado no mercado. Sendo assim, Porter (2004), mostra que as corporações precisarem mudar suas estratégias frequentemente, pois elas são pressionadas pelas demandas de mercado, e levando em consideração que tal processo é de extrema importância para a obtenção e concretização da compra de um bem ou serviço. É também muito importante e necessário que se agrade o cliente, para que se possa fidelizá-lo e conhecer o mercado foco. A pesquisa mercadológica ajuda a corporação a identificar e definir o público-alvo,

Neste ponto, acontecem as negociações dos fornecedores quando existem poucas empresas fornecedoras no mercado, fazendo assim com que as corporações possuam maior controle do momento da venda de seus produtos, conforme mais lhes favorecer. Para tanto, Porter (2004), diz que o poder de barganha dos fornecedores dita as regras em relação aos custos da matéria-prima e de insumos, levando desta forma, a uma influência nas empresas concorrentes, em relação aos seus preços e custos, inclusive setores de força de vendas e publicidade.

2.2.7 Análise Pest

Conforme Francis Aguilar (1967), conhecido como o pioneiro na utilização desta ferramenta, as alterações no ambiente de negócios podem gerar enormes oportunidades para as organizações e acarretar ameaças significativas. As oportunidades podem vir a partir de tecnologias inovadoras que auxiliam a alcançar novos clientes, de novos fluxos de financiamento que facilitam o investimento em melhores equipamentos e de políticas

governamentais que abrem novos mercados. As ameaças englobam desregulamentação que expõe a empresa a uma competição intensificada e aumento nas taxas de juros.

Segundo Norival JR (2011), a análise PEST baseia-se em uma ferramenta auxiliar para a análise das variantes externas, com o intuito de determinar a curva de maturidade de um produto ou serviço. Para o autor, esta análise engloba oportunidades e ameaças relativas ao macroambiente: político, econômico, social e tecnológico, conforme constata-se na Figura 3.

Figura 3 - Análise PEST

P	E	S	T
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade da tecnologia
Mudança do governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicações
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual
Relações entre países	Taxas de importação / exportação		
Corrupção	Comércio internacional		
	Taxas de câmbio internacionais		

Fonte: Adaptado de Treasy Planejamento e Controladoria (2017)

Para Neto et al. (2007), a análise PEST é uma ferramenta que compreende o entendimento agregadas às decisões de mercado e podem ser conceituadas de acordo com as seguintes variáveis ou forças:

- a) Variáveis político/legais: são aquelas geradas através das políticas governamentais e mudanças na legislação, ocasionando mudanças na estrutura, no funcionamento, assim como nas relações de negociação das organizações do país;
- b) Variáveis econômicas: impactam significativamente nos negócios a partir de transformações ocorridas em caráter geral, podendo ser estas positivas ou negativas, estimuladoras ou desestimuladoras, como por exemplo, a definição da taxa de juros e as políticas (fiscal, monetária e cambial).
- c) Variáveis socioculturais: são variáveis relativas à sociedade de forma geral, que devem ser consideradas no processo de tomada de decisão nas organizações, incluindo

aspectos ligados às tradições, valores culturais e educação, além de aspectos demográficos.

d) Variáveis tecnológicas: todas aquelas relacionadas aos avanços tecnológicos, que muitas vezes modificam a estrutura de mercado ou ambiente de determinada atividade econômica causando mudanças na gestão das empresas no que se refere ao gerenciamento de custos, qualidade de produtos e serviços, entre outros.

2.2.8 Dimensões de Hofstede

As sociedades como um todo possuem normas, valores e símbolos que se diferem de outras, formando assim culturas diferentes. Hofstede (1967) define cultura como "a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros".

Através de seus estudos, ele demonstrou que as pessoas compartilham características a nível regional e nacional, e que tais características afetam seu comportamento e são persistentes ao longo do tempo, as chamando de dimensões culturais. São seis as dimensões definidas por Hofstede:

a) Distância de poder: Essa dimensão expressa o grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de maneira desigual. A questão fundamental aqui é como uma sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas.

As pessoas nas sociedades que exibem um grande grau de distância do poder aceitam uma ordem hierárquica na qual todos têm um lugar e que não precisam de mais justificativas. Nas sociedades com baixa distância do poder, as pessoas se esforçam para igualar a distribuição do poder e exigir justificativa para as desigualdades de poder.

b) Individualismo versus Coletivismo: O lado alto dessa dimensão, chamado Individualismo, pode ser definido como uma preferência por uma estrutura social pouco unida, na qual se espera que os indivíduos cuidem apenas de si mesmos e de suas famílias imediatas.

Seu oposto, o coletivismo, representa uma preferência por uma estrutura fortemente unida na sociedade, na qual os indivíduos podem esperar que seus parentes ou membros de um determinado grupo cuidem deles em troca de uma lealdade inquestionável. A posição de uma sociedade nessa dimensão reflete-se se a auto-imagem das pessoas é definida em termos de "eu" ou "nós".

c) Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo: Toda sociedade tem que manter alguns vínculos com seu próprio passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro. As sociedades priorizam esses dois objetivos existenciais de maneira diferente. As sociedades com baixa pontuação nessa dimensão, por exemplo, preferem manter tradições e normas consagradas pelo tempo, enquanto observam a mudança social com suspeita. Aqueles com uma cultura com alta pontuação, por outro lado, adotam uma abordagem mais pragmática: incentivam a economia e os esforços na educação moderna como uma maneira de se preparar para o futuro.

d) Masculinidade versus Feminilidade: O lado da masculinidade dessa dimensão representa uma preferência na sociedade por conquista, heroísmo, assertividade e recompensas materiais por sucesso. A sociedade em geral é mais competitiva. Seu oposto, Feminilidade, representa uma preferência por cooperação, modéstia, cuidado com os fracos e a qualidade de vida. A sociedade em geral é mais orientada para o consenso. No contexto dos negócios, a masculinidade versus a feminilidade também é, às vezes, relacionada a culturas “difíceis versus sensíveis”.

e) Aversão aos riscos: Essa dimensão expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambiguidade. A questão fundamental aqui é como uma sociedade lida com o fato de que o futuro nunca pode ser conhecido: devemos tentar controlar o futuro ou simplesmente deixá-lo acontecer?

Os países que apresentam forte fuga de incertezas mantêm códigos rígidos de crença e comportamento e são intolerantes a comportamentos e ideias não-ortodoxos. As sociedades fracas da AIU mantêm uma atitude mais relaxada, na qual a prática conta mais do que princípios.

f) Índice de Indulgência: A indulgência representa uma sociedade que permite gratificação relativamente livre dos impulsos humanos básicos e naturais relacionados a aproveitar a vida e se divertir. A restrição representa uma sociedade que suprime a satisfação das necessidades e a regula por meio de normas sociais estritas.

2.2.9 Planejamento Estratégico para Exportação

Com as exportações e a internacionalização dos negócios em alta, os mercados internacionais acabaram se tornando ambientes estratégicos para as corporações. Com isso, o planejamento estratégico se torna essencial para que isso aconteça.

Dias e Rodrigues (2007) afirmam que as corporações que almejam estar inseridas no mercado internacional como exportadoras necessitam de um planejamento estratégico direcionado ao mercado externo.

Para uma corporação que deseja ingressar em um mercado internacional, é imprescindível que sua capacidade seja compatível com o ambiente competitivo que irá atuar. Quando se cria uma estratégia com base em pesquisas e avaliações, as chances de tomadas de decisão em sucedidas aumentam (LOPEZ; GAMA, 2007).

Ainda para Lopez e Gama (2007), a participação de todos os envolvidos em uma exportação é uma das formas para se desenvolver um planejamento bem sucedido. Tudo aquilo que estiver envolvido em um projeto de exportação deve ser estudado por aqueles que irão colocá-lo em ação.

2.2.10 Posicionamento

Conforme Sparemberger e Zamberlan (2008, p. 90), posição é a zona que o produto ocupa na mente dos compradores em relação à concorrência. Ainda para os autores, o posicionamento estratégico baseia-se em elencar as vantagens competitivas que irão ser alcançadas para construir uma posição, proposta única de valor a ser entregue ao mercado que se almeja alcançar, para obter sua fidelidade. Um adequado posicionamento é decisivo nas ações de marketing a serem adotados.

Para Cobra (1992, p. 323), o posicionamento é a forma de criar a imagem da corporação e seu valor a ser oferecido em cada segmento de mercado, para que os clientes possam entender e apreciar tudo aquilo que é oferecido em relação aos concorrentes.

Um produto, quando bem posicionado, oferece maiores vantagens competitivas, criando barreiras ou retardando a entrada de novos concorrentes no mercado. A estratégia de posicionamento deve ser uma das principais para os gestores, pois criará a forma em cada segmento de mercado na qual os compradores poderão entender tudo aquilo que é proporcionado por aquela corporação quando comparada a concorrência.

2.2.11 Barreiras Comerciais

Para Andrade (2014), as políticas de proteção do mercado doméstico contribuem para efetividade de barreiras na comercialização de bens e serviços vindos de mercados estrangeiros, restringindo assim as importações, pelo fato de tornar estes produtos estrangeiros mais caros em relação aos nacionais. Tais práticas são consideradas como protecionismo de mercado.

Caves, Frankel e Jones (2001) relatam que a implantação de tais barreiras é contrária com a ideia do livre mercado, que incentivam o crescimento econômico, por dificultarem o relacionamento comercial entre as nações. Tais políticas podem acabar inspirando exportações para gerar saldos positivos de balança comercial, que criam uma falsa estabilidade e econômica.

“Um grande desafio enfrentado nas negociações multilaterais é a eliminação, ou redução significativa das barreiras comerciais, que se entende por qualquer lei, regulamento, medida, política ou prática adotada por um país que cause distorções ou restrições ao comércio internacional” (LOPEZ; GAMA, 2005).

Tais barreiras comerciais aplicadas a produtos estrangeiros podem ser tarifárias e não-tarifárias, instituídas através da incidência de impostos (tarifas e taxas), cotas ou restrições, certificações e burocracias impostas à importação do produto.

2.2.12 Barreiras Tarifárias

Carbaugh e Galman (2004) relatam que a chance de cada nação fabricar produtos a um custo determinado que é calculado com base nas suas capacidades de produção, tem como resultado uma enorme diferença entre os preços dos bens nacionais e estrangeiros. Tais produtos quando são mandados para países que taxam as mercadorias estrangeiras, acabam sendo colocados em desvantagem em relação aos nacionais, visto os impostos que serão aplicados aos seus preços originais. A taxação na importação não exclui a entrada de produtos vindos do estrangeiro ao mercado nacional, mas podem tornar inviável a exportação por causa de seu preço ante a concorrência.

Em síntese, Carvalho (2002) considera que a imposição de tarifas pode favorecer o comércio em termos de proteção ou estímulo às vendas, porém reduz o bem-estar dos consumidores que passam a pagar preços mais elevados aos produtos em geral.

As taxas de importação e exportação são classificadas através de: sobretaxa de importação temporária, taxa de importação variável ou taxa de importação compensatória.

Conforme o Ministério da Fazenda (2017) a sobretaxa de importação temporária é usada de tempos em tempos, para dar proteção adicional à indústria nacional. As taxas de importação variáveis, em contrapartida, sugerem que nos casos em que o preço do produto nacional é superior ao preço do mercado externo, os governos atribuem essas taxas aos produtos importados para que seu preço se equilibre com o preço do produto nacional. As taxas compensatórias por sua vez, podem ser aplicadas com o objetivo de compensar subsídios concedidos pelos governos do país exportador, de modo direto ou indireto, para a fabricação, cobrado com o fim de equilibrar os valores dos produtos e não causar danos à indústria doméstica.

2.2.13 Barreiras Não Tarifárias

As barreiras não-tarifárias baseiam-se na imposição de regras para importação de mercadorias advindas de países estrangeiros com o intuito de dificultar ou impedir a sua entrada no mercado nacional.

Para Keegan (2011), tais barreiras se fundamentam em qualquer ação que não é de caráter tarifário usada pelos países, como a certificação dos produtos, adequação às normas e leis aduaneiras, declarações e laudos específicos.

De acordo com a OMC (2017), estas barreiras são designadas por quotas de importação, barreiras técnicas, barreiras sanitárias e fitossanitárias. Normalmente, os países em desenvolvimento são os mais afetados pelo efeito negativo das barreiras não-tarifárias, pois os regulamentos podem ser muito rigorosos ou difíceis de adequar, e pela falta de infraestrutura para avaliar se o produto está apto às exigências do mercado, impactando na restrição do comércio e diminuição do fluxo internacional de mercadorias

2.2.14 Barreiras Técnicas

A escolha sobre potenciais mercados para a exportação deve considerar as exigências técnicas internacionais, que são instituídas através de regulamentações governamentais para garantir a qualidade dos produtos a partir da aplicação de padrões.

Os autores Cateora, Graham e Saad (2001), citam que cada país pode determinar suas próprias especificidades técnicas e no caso de dois fornecedores competirem pelo mesmo mercado, aquele que tiver produtos com certificação pode obter vantagem competitiva.

Ainda complementam que [...] “as oportunidades de negócios globais são abundantes” para as empresas que se dispõem a adquirir consciência global e enfrentar os desafios do

ambiente internacional, no qual tornam-se necessárias as habilidades de tolerância em relação às diferenças de cultura, conhecimento da história do setor no novo país, potencial do mercado mundial e influências econômicas, sociais e políticas na prospecção do mercado (CATEORA; GRAHAM; SAAD, 2001, p. 10).

Este intuito de proteger os produtos nacionais contra produtos importados mais baratos ou de melhor qualidade, mesmo que causando distorções ao comércio, tornou necessária a instituição do Acordo de Barreiras Técnicas ao Comércio da Organização Mundial do Comércio (acordo TBT), que regula a aplicação das barreiras técnicas ao comércio mundial através de normas internacionais, assegurando que a fabricação de produtos obedeça às exigências da Organização Internacional de Padronização – ISO (ISO, 2016).

Estas barreiras técnicas também podem ser aplicadas como medidas de segurança e proteção aos produtos, marcas ou países que tenham por hábito práticas enganosas concorrenciais anticompetitivas e pratiquem concorrência desleal ou que desrespeitem os padrões básicos de comércio estabelecidos pela legislação internacional. A eles são assim impostas restrições ou proibições da importação dos produtos estrangeiros.

2.3 CAPACIDADE PRODUTIVA

A produção tem como uma das definições, ser um conjunto de processos que, através da transformação de insumos, produz bens ou serviços. Tal transformação, é compreendida como o ato de modificar um estado ou condição de alguma coisa, utilizando-se de meios, e que vem se aprimorando juntamente com o homem desde sua criação. Citando Masiero (1996, p. 55):

A produção é o processo de fabricação de algum bem de valor. Significa agrupar máquinas, trabalhadores e materiais para produzir bens. A produção muda o valor dos materiais, alterando sua forma através de diferentes processos industriais e/ou combinações de partes. Atividades industriais agregam valor aos materiais, transformando-os em produtos comercializáveis.

Para Tubino (2007), corporações na maioria das vezes, são analisadas com um conjunto de sistemas que transformam, utilizando-se de um processamento, as entradas (insumos) em saídas (produtos) aos clientes, chamando isso de sistema produtivo.

Conforme Vollman (2006), sistemas produtivos são agentes que organizam uma série de recursos tecnológicos, econômicos, físicos, humanos e financeiros em equipamentos, materiais e procedimentos, com a finalidade de modificar os recursos obtidos, em bens que se adequem às demandas dos consumidores, agregando valor com o trabalho do homem,

oriundos de outros recursos, na proporção em que atendem nos mais distintos patamares, às demandas sociais e financeiras do ambiente onde estão todos os envolvidos.

Corrêa e Corrêa (2007) indicam como definição de capacidade “o volume máximo de potencial de atividade de agregação de valor que pode ser atingido por uma unidade produtiva sob condições normais de operação”

Martins e Laugeni (2005, p. 31), trazem a ideia de que “capacidade é a máxima produção (ou saída) de um empreendimento”. Ou seja, tal capacidade pode ser conceituada como o nível máximo de execuções com valores somados possível de se alcançar, em situações normais de operação, durante um específico período de tempo.

Conforme Stevenson (2001), a ideia de que uma unidade produtiva pode ser uma fábrica, um departamento, uma loja ou até mesmo um funcionário é enfatizada e confirmada. Para Hayes et al. (2008), a medição da capacidade dos sistemas produtivos mostra ser uma complexa tarefa, pois possui a ação de fatores ligados à variabilidade: políticas da empresa, confiabilidade de equipamentos, credibilidade de fornecedores, níveis de produção e o impacto dos fatores humanos.

Para Silva e Leite (2013), a capacidade de produção de uma corporação mostra a ociosidade dos recursos produtivos, que por consequência, incidem diretamente no planejamento da produção. Sendo assim, tal capacidade e planejamento são objetos de grande influência na eficiência e lucratividade da produção.

É dever da gerência da produção, antecipar a capacidade para satisfazer demandas atuais e futuras, eficientemente na questão de custos. Com base nisso, o custo médio de cada item será maior, à medida em que o nível de atividade for menor, pois custos fixos serão rateados em menor quantidade de produtos produzidos

Slack et al. (1999, p. 253) comentam que se necessita ter um equilíbrio preciso entre demanda e capacidade, para assim, se poder gerar altos lucros e clientes satisfeitos, e que em contrapartida, se este equilíbrio for quebrado, acarretará em um “potencial desastroso”. Citando Davis, Aquilano e Chase (2001, p. 258):

Se a capacidade é inadequada, uma empresa pode perder clientes pela lentidão no serviço ou por permitir que competidores entrem no mercado. Se a capacidade é excessiva, uma empresa pode ter que reduzir seus preços para estimular a demanda, subutilizar sua força de trabalho, produzir estoque em excesso ou buscar produtos adicionais e menos lucrativos para continuar no negócio.

A capacidade produtiva de uma empresa pode ser mostrada através de inúmeros aspectos, e se necessário alterá-la, ao menos um destes aspectos pré-definidos precisará ser

mudado. Como alguns dos fatores indispensáveis, é possível citar os humanos, operacionais e externos, às instalações, projetos de processo e composição dos produtos e serviços (MOREIRA, 1996).

Inúmeros fatores que contribuem para o desenvolvimento da corporação são prejudicados pelas decisões seguidas pela gerência, em relação à capacidade e planejamento. Dentre eles cita-se: confiabilidade do fornecimento, custos de produção, qualidade dos bens ou serviços, flexibilidade de atendimento à demanda, receitas e capital de giro (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Para Hopp e Spearman (2001), a alterabilidade se faz presente em todos os sistemas de produção, o que pode acarretar em grandes impactos em seu desempenho. Por isso, habilidades para uma eficaz gerência da produção, tornam-se críticas.

Eles também mostraram algumas hipóteses em relação à administração da capacidade produtiva: i) uma linha contínua fora de sincronismo com um gargalo torna-se fácil de gerenciar e mostra um comportamento logístico mais equilibrado, em comparação com uma linha em sincronismo, com tempos de processamento de operações semelhantes; ii) a capacidade se faz disponível somente em tamanhos pré determinados, ou seja, pode-se comprar um ou dois recursos, porém não metade disso, e poderá por consequência, ser impossível ajustar a capacidade de uma operação com a meta de produção; iii) o custo da capacidade varia em cada estação de trabalho, sendo que em algumas destas estações, é totalmente viável o custeio de manter capacidade em excesso.

Antunes et al. (2008), relatam que a capacidade e a demanda de um determinado recurso, em unidades de tempo, podem ser determinadas, conforme abaixo:

Equação 1 - Capacidade de produção

$$C = Tt \cdot \mu g$$

Fonte: Adaptado de Antunes (2008)

Tendo:

C: Capacidade de produção para a produção; Tt: Tempo total disponível para a produção (tempo); μg : Índice de Rendimento Operacional Global do equipamento (IROG).

Já para a determinação da demanda produtiva, a pode-se utilizar da equação a seguir

Equação 2 - Demanda produtiva

$$D = \sum_{i=1}^n tpi.qi$$

Fonte: Adaptado de Antunes (2008)

Onde:

D: Demanda de produtos no equipamento (tempo); Tpi: Taxa de processamento da peça i no equipamento (tempo por unidade de produção); qi: Quantidade produzida da peça i no equipamento (unidades de produção).

Por muitas vezes, uma unidade produtiva opera em sua capacidade total. Porém, é sabido que ela acaba sendo afetada por fatores que a reduzem, e que, portanto, sua disponibilidade para utilização poderá ser menor à capacidade teórica. Corrêa e Corrêa (2010, p. 428) afirmam que: “a capacidade teórica ou nominal de uma operação não é o número de saídas que a operação consegue criar. A quantidade de saídas efetivas que a operação consegue gerar depende de duas medidas que refletem como a operação está de fato fazendo o uso do total máximo de saídas que ‘teoricamente’ poderiam ser geradas. Essas medidas são utilização e eficiência”.

A utilização indica o quanto da capacidade teórica está disponível para uso. Já a eficiência mostra a saída real em relação à capacidade nominal. Com base nisso, para indicação dessas variáveis citadas por Corrêa e Corrêa (2010), usa-se as equações abaixo:

Equação 3 - Utilização

$$Utilização = \frac{Capacidade\ efetivamente\ disponível}{Capacidade\ total\ teórica}$$

Fonte: Adaptado de Corrêa e Corrêa (2010)

Equação 4 - Eficiência

$$Eficiência = \frac{Saídas\ demonstradas\ em\ capacidade\ efetivamente\ disponível}{Saídas\ padrão\ em\ capacidade\ efetivamente\ disponível}$$

Fonte: Adaptado de Corrêa e Corrêa (2010)

As duas medidas possuem importante papel na criação de um planejamento de capacidade. A utilização estuda a diferenciação entre a capacidade realmente disponível e da capacidade total teórica, enquanto que a eficiência mostra o quanto da faixa de disponibilidade do processo está em utilização.

Para Peinado e Graeml (2007), por influência de inúmeros fatores, o conceito e mensuração da capacidade pode ser separada em quatro conceitos mais específicos, facilitando assim seu planejamento. A capacidade instalada, que indica a máxima produção que uma empresa produz trabalhando continuamente, e levando em consideração sua jornada de trabalho, a produção máxima representa a capacidade disponível. Já as capacidades efetiva e realizada baseiam-se nas paradas planejadas, e nas não planejadas. Ainda segundo Peinado e Graem (2007), pode-se contar com indicadores de capacidade como: grau de utilização, grau de disponibilidade e grau de eficiência, que fazem relação entre as capacidades calculadas, possibilitando uma melhor análise delas.

Uma importante característica em relação às estratégias adotadas para alterar a capacidade produtiva, refere-se à globalização. Para Bambirra (2007), o conceito de produção é algo globalizado, porém as relações do ser humano não são iguais em todos os lugares, e derivam de causas como educação, cultura, alimentação costumes, o que pode influenciar nos resultados e na operação do processo produtivo. O aumento da eficiência produtiva deriva dos investimentos, da absorção tecnológica e a organização de responsabilidades e autoridades distribuídas na mão de obra.

3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os instrumentos metodológicos utilizados para a elaboração da pesquisa, que proporcionaram orientação e coordenação para a investigação e interpretação dos dados que são determinantes para alcançar os objetivos gerais e específicos a que se propõe o estudo. São apresentadas as formas como este trabalho foi feito, quais os tipos de pesquisas utilizadas, suas etapas, formas de coleta e tratamento dos dados com base nas considerações dos autores que orientaram a pesquisa sobre as variáveis de macroambiente que determinam o potencial de mercado para exportação de produtos.

3.1 ANÁLISE DA DEMANDA DE ÁGUA NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Para a realização do estudo sobre a demanda de água nos Emirados Árabes Unidos, foi utilizada a análise PEST, um acrônimo para Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T). Sendo assim, a Análise PEST é utilizada para analisar mudanças políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas no ambiente de negócios. Ela ajudou a trazer uma visão mais macro das ameaças e oportunidades externas a que empresas estão expostas, sendo amplamente utilizada para esse fim.

Na questão de fatores políticos, foram levantados os dados relativos as políticas governamentais, políticas de negociação, possíveis conflitos e relação com outros países através de informações disponibilizadas por órgão internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU), governo dos Emirados Árabes Unido, Ministério das Relações Exteriores do Brasil e de informações oriundas do The Fact Book da Agência de Inteligência Central dos Estados Unidos.

Na compreensão dos fatores econômicos, como economia local, tributos, inflação, tendências econômicas, crescimento da indústria, balança comercial e comércio internacional, informações serão obtidas através do Observatório de Complexidade Econômica, dados dos disponibilizados pelo Banco Mundial, governo dos Emirados Árabes Unido e do portal The Global Economy.

Em relação aos fatores socioculturais, por exemplo, taxa de crescimento, tendências de estilo de vida, alimentação, tabus culturais, padrões e atitudes de compra do consumidor e problemas éticos, se terá como base de pesquisa novamente o governo dos Emirados Árabes Unidos, dados da Agência de Inteligência Central dos Estados Unidos, Organização das Nações Unidas (ONU) e pesquisas científicas publicadas pela United Arab Emirates University.

Por fim, no que tange as condições tecnológicas, como pesquisa e inovação, informações e comunicações, portos, estradas e infraestrutura em geral, informações serão obtidas através do portal Oficial do Governo dos Emirados Árabes Unidos, na parte responsável pela indústria, inovação e infraestrutura, dados disponibilizados pelo portal ArabianBusiness, do portal Tecnológico Oficial de Dubai e do portal de Metas para o Desenvolvimento Sustentável do Governo Árabe.

3.2 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DA PRODUÇÃO DE ÁGUA NO BRASIL, COM VISTAS À EXPORTAÇÃO

Para a realização do estudo proposto neste tópico, o objeto principal a ser analisado é a capacidade produtiva de água mineral instalada no Brasil. Para tanto, foram utilizados os dados já previamente informados pela Associação Brasileira de Indústria de água mineral (ABINAM), uma entidade civil sem fins lucrativos, criada para congrega e defender os interesses das indústrias brasileiras de água mineral, que vem atuando juntamente com os órgãos federais para a modernização do setor e no atingimento de padrões internacionais de qualidade que proporcionarão destaque à água brasileira.

Será também considerado todos os estudos realizados pelo Ministério de Minas e Energia, através da Agência Nacional de Mineração (ANM) e do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), utilizando informações contidas nos sumários minerais publicados anualmente, cuja publicação mostra o comportamento do mercado dos principais bens minerais, apresentando as estruturas para a oferta mundial, produção interna, importação, exportação, consumo interno, projetos em andamento e/ou previstos e fatores relevantes no país e no mundo.

Na questão das exportações brasileiras, foram utilizados dados disponibilizados pelo Ministério da Economia, indústria, comércio exterior e serviços (MDIC), onde foi possível obter informações sobre acordos e tratativas de comércio internacional entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos, estatísticas do comércio exterior através do COMEX STAT, portal para acesso gratuito às estatísticas de comércio exterior do Brasil, com consultas detalhadas das exportações e importações brasileiras por produto e suas respectivas NCM'S, além de dados também disponibilizados pela INVEST&EXPORT BRASIL, que serve como um guia completo de comércio exterior e investimentos, afim de entender a atual participação da água mineral brasileira nos EAU e as possibilidades de expansão deste mercado.

3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS OPERACIONAIS PARA ENTRADA NO MERCADO

Para a identificação dos requisitos operacionais de atuação no mercado Árabe, como regulamentação legal, certificação de documentos, acordos de cooperação, exigências na exportação, certificações e tributação incidente no processo, foram utilizadas informações disponibilizadas pela Câmara de Comércio Árabe-Brasileira, pela embaixada Árabe no Brasil, Ministério das Relações Exteriores e também através do Ministério da Economia, indústria, comércio exterior e serviços (MDIC).

A Câmara de Comércio Árabe-Brasileira atua sendo um ator relevante no crescimento e diversificação do comércio árabe-brasileiro, relacionando-se com os agentes públicos e privados do Brasil e do mundo árabe, coordenando e orientando todas as tratativas de comércio internacional entre as duas nações no que tange a burocracia envolvida, como por exemplo, todos os documentos referentes à exportação de mercadorias ou serviços para os Países Árabes precisam ser certificados pela Câmara de Comércio Árabe Brasileira em São Paulo, antes da legalização nas Embaixadas ou Consulados Árabes

Também foram consultados os dados disponibilizados pela embaixada Árabe no Brasil, com informações pertinentes às relações comerciais, representações brasileiras atuantes dentro do mercado Árabe e procedimentos legais antecedendo a exportação, bem como através do portal consular, do Ministério das Relações Exteriores e do MDIC, com informações pertinentes à contatos de importadores árabes cadastrados no portal como potenciais compradores listados por categorias de interesse e acordos firmados entre as duas nações.

3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO MERCADO DE ÁGUAS MINERAIS DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Para a realização deste tópico, fez-se um estudo do microambiente dos Emirados Árabes Unidos, utilizando como ferramenta de análise as Cinco Forças de Porter, sendo elas: rivalidade entre empresas do mesmo ramo, ameaça de novos entrantes, ameaça dos produtos substitutos e poder de negociação dos compradores e fornecedores.

No tópico da rivalidade entre empresas do mesmo ramo como também para o tópico de ameaça de novos entrantes, buscou-se se identificar as principais empresas atuantes no mercado proposto avaliando o *Market share*, força da marca, atuação internacional e capacidade de atrair novos clientes, através de dados obtidos da câmara de Comércio de

Dubai e do governo Árabe, bem como informações oriundas do portal Euromonitor e da International Bottled Water Association (IBWA).

Para avaliação da ameaça de produtos substitutos, levou-se em consideração o processo de dessalinização da água do mar que ainda possui uma certa complexidade e alto custo agregado ante a água mineral engarrafada, através de dados disponibilizados pelo portal oficial do governo dos Emirados Árabes Unidos e pesquisas científicas publicadas pela United Arab Emirates University.

Em relação ao poder de negociação dos compradores e fornecedores, foram levados em consideração dados econômicos do mercado proposto no estudo como PIB e renda per capita, qualidade, valor oferecido pelo produto, proporção de compradores para empresas que fornecem o mesmo produto, poder desses clientes para ditar os termos do negócio e *ticket* médio dos consumidores através de dados obtidos pela International Bottled Water Association (IBWA), departamento de turismo e marketing do comércio de Dubai e do centro de estatísticas de Dubai e do National Water Center.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos resultados da coleta de dados secundários obtidos através da Internet, em sites relacionados ao comércio internacional, portais do governo brasileiro e do governo árabe, bem como órgãos e instituições internacionais, nos quais são fornecidas as informações necessárias a fim de se alcançar os objetivos gerais e específicos a que se propõe o estudo.

4.1 ANÁLISE DA DEMANDA DE ÁGUA NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Para a realização do estudo sobre a demanda de água nos Emirados Árabes Unidos, utiliza-se a análise PEST, Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T).

4.1.1 Fatores Políticos

Conforme dados do portal Invest&Export Brasil disponibilizados pelo Ministério das Relações Exteriores do Brasil (2013), os Emirados Árabes Unidos são definidos como uma união federal de sete Emirados, criada em 1971, onde fazem parte: Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ajman, Fujairah, Ras al Khaimah e Umm al Qaiwan, conforme mostrado pela figura 4. O Conselho Federal Supremo, integrado por sete emires, é a maior autoridade do país, elegendo o Presidente dos EAU e seu vice, por período de cinco anos, renováveis.

Figura 4 - Mapa do território dos EAU



Fonte: Google Maps (2019)

Ainda segundo os dados do portal Invest&Export Brasil, o poder executivo é exercido pelo Presidente e pelo conselho de ministros, tendo à frente um primeiro ministro que é escolhido pelo presidente e pelo conselho Federal Supremo. Já o poder legislativo é coordenado pelo Conselho Federal Nacional, composto de vinte membros escolhidos pelo presidente e de outros vinte sufragados por restrito eleitorado, e o Poder Judiciário, que é exercido pela Suprema Corte, igualmente nomeada pelo Executivo.

Conforme dados da CIA (2019), da Agência de Inteligência Central dos Estados Unidos, não há partidos políticos, e a Constituição reconhece a Sharia, código moral e lei religiosa do Islã como sendo a principal fonte da legislação. Paralelamente, os EAU utilizam, em grande medida, o ordenamento legal francês, baseado no Código Napoleônico.

Todo o poder se concentra nas mãos do presidente, sendo que sua família controla os principais ministérios, forças armadas, corporações policiais, organizações estatais ligadas à produção e processamento de petróleo. O atual sistema de governo inclui o Conselho Supremo, o Conselho de Ministros (Governo), o Conselho Federal Nacional (Parlamento) e a Corte Suprema Federal, o que garante um cenário de política interna com aparência exterior de absoluta estabilidade.

Ainda conforme informações do THE FACT BOOK (2019), os EAU fazem parte das principais organizações internacionais: Nações Unidas (ONU), Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial (BIRD), Organização Mundial do Comércio (OMC), Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO), União Postal Universal, Organização das Nações Unidas para Saúde (WHO), Liga Árabe, Organização da Conferência Islâmica, Conselho de Cooperação do Golfo (CCG), Movimento Não Alinhado, Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) e Organização de Petróleo Árabe, entre outras.

Conforme o portal do Governo dos EAU, ao longo dos anos, os Emirados Árabes Unidos tomaram muitas medidas para desenvolver seu sistema político, torná-lo mais receptivo às necessidades do progresso socioeconômico do país e assegurar que a população dos Emirados Árabes Unidos esteja preparada para lidar com os desafios do desenvolvimento global.

As eleições dos Emirados Árabes Unidos no Conselho Nacional Federal em 2006 e a criação do colégio eleitoral foram etapas marcantes destinadas a aumentar a participação pública no sistema político dos Emirados Árabes Unidos.

Ainda conforme divulgação por parte do Governo, a política externa dos EAU baseia-se na crença na necessidade de justiça nos negócios internacionais entre os Estados. Isso inclui a necessidade de aderir ao princípio de não interferência nos assuntos internos de outros países e a busca, sempre que possível, de solução pacífica de controvérsias, juntamente com o apoio a instituições internacionais, como as Nações Unidas.

A figura 5 mostra, a fim de destacar os pontos mais importantes a respeito do cenário político dos EAU, em relação à proposta do presente trabalho, as informações a seguir:

Figura 5 - Cenário Político EAU

Alta estabilidade política
Parte integrante dos grandes acordos mundiais
Ambiente de negócios seguro
Aumento da participação pública nas decisões políticas
Política externa voltada aos negócios internacionais
Busca soluções pacíficas para quaisquer divergências

Fonte: O autor (2019)

4.1.2 Fatores Econômicos

Conforme o Observatório de Complexidade Econômica (2017), os EAU têm uma economia aberta com alta renda per capita e um expressivo superávit comercial anual, onde esforços bem-sucedidos de diversificação econômica reduziram a parcela do PIB do setor de petróleo e gás para 30%. Os EAU ocupam a 8ª posição entre os maiores produtores mundiais de petróleo, a 2ª maior economia árabe depois da Arábia Saudita (em termos do PIB) e a economia do país é dominada pelos dois maiores emirados: Abu Dhabi (capital política) e Dubai (capital econômica).

Segundo dados do The Fact Book (2019), com um crescimento de 0,8%, o PIB chegou a marca de USD 382,6 Bilhões (2017) e um per capita de USD 68.600 (2017), possui uma taxa inflacionária de 2% e ocupa a 32ª posição no ranking econômico mundial. Também figura como a 18ª maior economia de exportação do mundo e como a 21ª economia mundial no ranking de importações, e a 54ª mais complexa. Os EAU não cobram imposto de renda sobre pessoas físicas. No entanto, empresas petrolíferas e filiais de bancos estrangeiros são obrigadas a pagar impostos. Além disso, os EAU cobram 5% do Imposto sobre o Valor Acrescentado sobre o consumo ou utilização de bens e serviços.

Em 2017 às exportações chegaram à marca dos USD 308,5 Bilhões, tendo como principais parceiros Índia (10.1%), Irã (9.9%), Japão (9.3%), China (5.4%), Oman (5%), Suíça (4.4%) e Coréia do sul (4.1%).

Já em relação as importações, os números chegaram à casa dos USD 229,2 Bilhões (2017), tendo como principais parceiros China (8.5%), Estados Unidos (6.8) e Índia (6.6%), fechando uma balança comercial superavitária em cerca de USD 79,3 Bilhões.

Conforme informações do portal econômico do Governo dos Emirados Árabes Unidos (2017), a tabela 1 mostra a contribuição dos setores econômicos:

Tabela 1 - Contribuição dos setores econômicos EAU 2017

Setor Econômico	Contribuição do setor para o PIB 2017
Indústrias extrativas (incluindo petróleo bruto e gás natural)	29.50%
Comercio no atacado e varejo; Reparação de veículos automotores e motocicletas	11.70%
Atividades Financeiras e de Seguros	8.60%
Construção	8.40%
Indústrias transformadoras	8.30%
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	5.80%
Atividades Imobiliárias	5.70%
Transporte e estocagem	5.40%
Eletricidade, gás e água	3.20%
Informações e Comunicações	2.90%
Atividades profissionais, técnicas e científicas	2.60%
Atividades de hotelaria e alimentação	2.20%
Atividades Administrativas e de suporte	1.90%
Outros setores	3.90%

Fonte: Governo dos EAU (2017)

Ainda conforme divulgação do governo dos EAU e do portal The Global Economy, Apesar das flutuações nos preços do petróleo e da recessão econômica global, os Emirados Árabes Unidos desfrutaram de uma economia estável. Algumas das características da economia dos EAU são: (i) Localização estratégica, (ii) Fortes reservas financeiras, (iii) Gastos consistentes do governo.

Os Emirados Árabes Unidos desfrutam de uma localização estratégica entre a Ásia, a Europa e a África. Milhares de empresas chinesas usam o Dubai como um centro de comércio na África. Os comerciantes indianos usam o emirado para acessar o mundo, os latino-

americanos veem o país como uma plataforma de lançamento no sul da Ásia, e os cidadãos ocidentais usam Dubai como um hub para o Oriente Médio

Os Emirados Árabes Unidos mantêm fortes reservas financeiras e possuem um setor bancário durável, o que o torna seguro para investimentos. De acordo com um relatório do Khaleej Times, o Fundo Monetário Internacional prevê que as reservas oficiais brutas dos EAU aumentariam de US \$ 76,8 bilhões em 2015 para US \$ 118,4 bilhões em 2020. O superávit em conta corrente aumentaria de US \$ 17,6 bilhões em 2015 para US \$ 33,4 bilhões até 2020.

De acordo com um relatório da The National, a Standard & Poor's, uma empresa de serviços financeiros, classificou Abu Dhabi AA indicando que sua capacidade de cumprir seu compromisso financeiro é muito forte no longo prazo.

Os gastos do governo com infra-estrutura continuam a receber uma grande injeção de capital. Abu Dhabi continua a desenvolver a infraestrutura necessária para uma das cidades mais ricas do mundo.

A tabela 2 mostra, a fim de destacar os pontos mais importantes a respeito da economia dos EAU, em relação à proposta do presente trabalho, os seguintes dados econômicos:

Tabela 2 - Dados econômicos EAU 2017

Tipo de Economia	Aberta
PIB	USD 382,6 Bilhões
Taxa de crescimento do PIB	0,80%
Pib Per Capita	USD 68.600,00
Inflação	2%
Ranking econômico Mundial	32°
Exportações	USD 308,5 Bilhões
Ranking das Economias Exportadoras	18°
Importações	USD 229,2 Bilhões
Ranking das Economias Importadoras	21°
Complexidade Economia	54°

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados do Governo Emirático (2018)

4.1.3 Fatores Socioculturais

Conforme disponibilizado pela agência central de inteligência dos Estados Unidos, através do THE FACT BOOK (2018), os EAU possuem uma população de cerca de 9,701

milhões de habitantes sendo que 88% deste total é composta por imigrantes) e uma taxa de crescimento de 1,44%. A população está fortemente concentrada a nordeste na península de Musandam: os três maiores emirados :Abu Dhabi, Dubai e Sharjah que abrigam quase 85% da população.

As representações étnicas são: Emiradenses (11.6%), Sul Asiáticos (59.4%), Egípcios (10.2%,) Filipinos (6.1%), outros (12.8%). A língua oficial do país é o Árabe, porém o inglês também é falado por grande maioria da população.

A religião oficial é a Islâmica (76% da população), porém também há representações do cristianismo, hinduísmo e judaísmo. Em termos de estrutura etária, a população dos EAU é relativamente jovem:

- a) 0-14 anos: 14.39% (masculino 724,904 /feminino 671,524)
- b) 15-24 anos: 7.64% (masculino 408,376 / feminino 332,986)
- c) 25-54 anos: 70.45% (masculino 5,297,201 / feminino 1,537,300)
- d) 55-64 anos: 6.05% (masculino 499,579 / feminino 87,037)
- e) 65 anos ou mais: 1.47% (masculino 106,739 / feminino 35,669)

Outro dado trazido pela CIA (2019), com alta relevância ao estudo proposto é o de acesso a água potável, onde na zona urbana 99.6% da população tem acesso ao recurso, já na área rural a taxa é de 100%. O IDH (2017) é de 0,863 ocupando a 32º colocação no Ranking Mundial.

Em relação a cultura dos EAU, segundo informações levantadas através do Ministério da Cultura e Turismo de Abu Dhabi(2019), a cultura está fortemente ligada às tradições islâmicas da Arábia, onde o islamismo além de uma religião, acaba sendo um estilo de vida que conduz os acontecimentos diários, desde o que vestir até o que comer e beber.

Os estrangeiros são livres quanto às suas religiões, bem como os padrões de vestimentas são totalmente liberais. Já os cidadãos, normalmente vestem roupas tradicionais em público, como a Kandura (uma camisa de manga longa branca, que é usada com um cocar branco ou vermelho-xadrez, chamado de ghutra, que é preso com um cordão preto (agal) para os homens, e para as mulheres um longo vestido preto (abaya), que cobre as suas roupas normais, além de um véu (sheyla).

Ainda segundo o mesmo portal, o dia santo islâmico é a sexta-feira e existem cinco pilares na religião islâmica que todos os devotos devem seguir: A Profissão de Fé, Oração, Caridade, Jejum e uma Peregrinação à Meca. Ainda, os muçulmanos precisam orar (em

direção à Meca) cinco vezes por dia. O Ramadã é o mês santo onde os muçulmanos comemoram a revelação do Alcorão (livro sagrado islâmico). É um tempo de jejum e abstinência de comidas, bebidas, cigarros e pensamentos (ou atividades) não-puros desde o amanhecer ao pôr-do-sol.

Seguindo com as características socioculturais, conforme divulgado pela Câmara de comércio Árabe Brasileira (2019), e que possui impacto direto em todas as transações internacionais de exportação aos países árabes, é a chamada certificação Halal (que significa permitido, autorizado, lícito, legal, dentro da lei, que está de acordo com as regras estabelecidas pela Lei Islâmica (Shariah) que rege os costumes e à vida diária dos muçulmanos).

Esta certificação baseia-se no processo onde um órgão controlado pelo governo certifica a aptidão de uma determinada indústria em praticar procedimentos Halal, que tem por objetivo garantir que um alimento é livre dos elementos proibidos por Deus no Alcorão Sagrado.

É proibido aos muçulmanos o consumo direto ou de um alimento que contenha matérias primas, insumos, auxiliares de processo ou qualquer contaminação cruzada com produtos definidos como Haram, sendo estes: carne, gordura, couro, ossos e qualquer derivado de suínos, carne, gordura, couro, ossos e qualquer derivado obtido do abate não Halal das espécies permitidas (bovinos, caprinos, ovinos e galináceos), bebidas alcoólicas/álcool etílico, derivados de seres humanos, sangue de qualquer animal, incluindo aqueles abatidos como Halal.

Em relação ao perfil dos consumidores, conforme cartilha para exportações ao país, divulgada pelo portal Invest&Export Brasil (2013), o mercado consumidor dos EAU difere-se, entre os países árabes e os países do Golfo, pela alta diversidade de consumo e pela forte influência dos hábitos estrangeiros. Caracteriza-se por ser essencialmente jovem, na faixa de 15 a 65 anos, sendo formado majoritariamente por homens e com expressiva diferença de renda. Por fim, no país prepondera o islamismo e, portanto, os padrões “islâmicos” de consumo.

Segundo pesquisa da Business Monitor International (BMI, 2013), previu-se um aumento nas vendas por atacado de US\$ 31,01 bilhões em 2011, bem como aumento de US\$ 41,22 bilhões para 2015, em razão do crescimento sustentado da economia do país, já recuperado da crise financeira internacional de 2009/2010. O estudo da BMI fundamenta-se em informações das Nações Unidas que indicam que o país vive uma fase de aumento expressivo da população economicamente ativa

A tabela 3 mostra, a fim de destacar os pontos mais importantes a respeito dos aspectos socioculturais dos EAU, em relação à proposta do presente trabalho, os seguintes dados:

Tabela 3 - Fatores Socioculturais EAU

População	9,701 milhões
Imigrantes	88% da população
Taxa Crescimento populacional	1,44% ao ano
Religião Oficial	Islâmica
Liberdade Religiosa	Para turistas
Estrutura etária	Jovem
Acesso à água potável	99,80%
IDH	0,863
Legislação para importações	Certificado Halal
Mercado consumidor	Jovem e diversificado

Fonte: O autor (2019)

4.1.4 Fatores Tecnológicos

Conforme divulgado pelo Ministério de Inovações dos EAU (2019), desde a sua criação em 1971, os Emirados Árabes Unidos têm sido constantemente distinguidos como um ícone para inovação e criatividade, melhorando seu status social e econômico e se transformando em um destino principal para talentos e empresas em tempo recorde.

A Política de Ciência, Tecnologia e Inovação é uma decisão estratégica para os Emirados Árabes Unidos que visa mudar a equação da economia nacional para afastá-la de depender de recursos petrolíferos limitados. Esta política visa fomentar a inovação sustentável baseada em ciência e tecnologia, na tentativa de construir uma verdadeira economia baseada no conhecimento.

Através do programa UAE Vision 2021, Inovação, pesquisa, ciência e tecnologia formarão os pilares de uma economia baseada no conhecimento, altamente produtiva e competitiva, impulsionando empreendedores em um ambiente favorável aos negócios, onde os setores público e privado formam parcerias efetivas, para liderar a inovação em sete setores, nomeadamente energias renováveis e limpas, transportes, tecnologia, educação, saúde, água e espaço.

Segundo dados informados através do relatório do Fórum econômico Mundial (2018), os Emirados Árabes Unidos ficaram em primeiro lugar regional e 17º globalmente, mantendo sua liderança entre as 20 principais economias competitivas do mundo. O relatório é um dos mais importantes na questão de competitividade global, que monitora o desempenho anual e a competitividade das economias dos países em termos de pontos fortes e fracos, impacto na qualidade de vida e prosperidade e bem-estar das pessoas.

O relatório analisou as economias de 137 países avaliadas através de 114 índices de desempenho e em 12 eixos básicos, incluindo instituições, infraestrutura, educação, saúde, inovação, eficiência do mercado de trabalho e outros tópicos. Abaixo os resultados referentes aos EAU:

- a) 1º em índice de qualidade de estradas
- b) 3º em infra-estrutura aeroportuária e meio de qualidade do transporte aéreo.
- c) 4º no índice qualidade da infra-estrutura portuária
- d) 3º no índice de assinaturas de celulares por 100 usuários.
- e) 4º no índice qualidade de infra-estrutura.
- f) 4º no índice de número de assentos aéreos disponíveis para cada milhão de passageiros por semana.
- g) 20º no pilar fatores de inovação e sofisticação.

A figura mostra, a fim de destacar os pontos mais importantes a respeito dos aspectos tecnológicos dos EAU, em relação à proposta do presente trabalho, os seguintes dados:

Figura 6 - Fatores Tecnológicos EAU

FATORES TECNOLÓGICOS
Não depender mais somente da indústria petrolífera
Inovação Sustentável
Economia baseada no conhecimento
Parcerias Público-privadas
17º economia mais competitiva
4º no índice qualidade da infraestrutura portuária
3º em infraestrutura aeroportuária e meio de qualidade do transporte aéreo.
1º em índice de qualidade de estradas
4º no índice qualidade de infraestrutura.

Fonte: O autor (2019)

4.2 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DA PRODUÇÃO DE ÁGUA NO BRASIL, COM VISTAS À EXPORTAÇÃO

Conforme dados oriundos do DNPM (Departamento nacional de produção mineral, 2019), o mercado brasileiro de água mineral tem crescido a uma taxa de 10% ao ano desde 2014, ficando acima da média mundial de 8%, atingindo a marca de 9 bilhões de litros em 2018, representado cerca de 12 bilhões de reais, figurando como o 5º maior mercado de água mineral do mundo.

Segundo o último Sumário Mineral Brasileiro, de responsabilidade da ANM (Agência Nacional de Mineração) com última edição em 2017, existem 1.171 concessões para exploração de água mineral e potável de mesa distribuídas em todo o território nacional, englobando usos como envase, fabricação de bebidas e balneários. Deste total, 574 unidades declaram envase de água mineral e uso na composição de bebidas.

Em relação a procedência da água, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) exige registro para que possam ser realizadas operações de exportação da água mineral brasileira, sendo que a água comercializada no mercado externo precisa estar adequada à certificação da NSF, cuja qual certifica que as exigências legais de extração, envase e comercialização estão sendo seguidas de forma correta, bem como que as informações contidas nos rótulos são verídicas.

O selo de segurança de produto do INMETRO também deverá estar presente em garrafas de água mineral. A NSF do Brasil, é um dos organismos certificadores acreditados pelo INMETRO para essa norma, sendo que para tal certificação, serão contempladas famílias de produtos em garrafas descartáveis, vidros e copos, onde as empresas deverão estar de acordo com a Portaria n.º 307, de 01 de julho de 2014 do INMETRO.

Com foco na segurança de alimentos, essa norma tem como base diversas resoluções da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM) e do Ministério de Minas e Energia e do Codex Alimentarius HACCP.

Para a BMC (Beverage Marketing Corporation (2018), com o volume de 9 bilhões de litros produzidos pelo Brasil, esse volume corresponde a menos de 40% do consumo estimado do país o que pode indicar haver ainda uma não declaração da produção, considerando que o comércio exterior ainda não é significativo. Segundo dados oficiais da BMC, em 2016, 71,5% da produção de água mineral envasada no Brasil foi vendida em garrações retornáveis, 26,7%

em garrafas plásticas, 1,0% em copos plásticos, 0,1% em embalagens de vidro e 0,7% em outras embalagens.

Os estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul foram os únicos em que o volume envasado em garrafas foi menor que o envasado em garrafas plásticas descartáveis, tendo as últimas respondido, respectivamente, por 51,0% e 58,7% do volume total produzido declarado em SP e RS. Em 2016, os estados que tiveram maior produção de água envasada declarada foram, na ordem: São Paulo (21,7%), Bahia (8,4%), Pernambuco (8,2%) e Ceará (7,8%), Rio Grande do Norte (5,3%), Minas Gerais (5,0%) e Rio Grande do Sul (4,9%).

Na tabela 6, pode-se observar o consumo mundial de água mineral até 2016 segundo dados da BMC, divulgados através do Sumário Mineral Brasileiro de 2017:

Tabela 4 - Consumo mundial de água mineral até 2016

Países	Consumo per capita (litros/ano)	Classificação	Consumo milhões de litros	%
Brasil	101,2	17°	20.848	5,98
China	109	12°	83.835	24,04
EUA	148,8	4°	48.385	13,88
México	254,4	1°	32.230	9,24
Indonésia	104,9	13°	27.090	7,77
Índia	nd	nd	19.661	5,64
Tailândia	215,4	2°	14.541	4,17
Alemanha	143,8	5°	11.864	3,40
Itália	179,8	3°	11.013	3,16
França	138,5	6°	9.046	2,59
Outros Países	-	-	70.174	20,13
TOTAL	-	-	348.686	100,0

Fonte: Sumário Mineral Brasileiro de 2017

Em relação ao mercado interno, foram consumidos 20,8 bilhões de, 20,8% a mais que em 2015, segundo a BMC. Considerando a população estimada pelo IBGE, o consumo per capita no país foi de 99,2 litros por ano.

4.2.1 Exportações e Importações da água mineral Brasileira

A partir dos dados disponibilizados através do portal Comextat, do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços do Governo Federal, os dados da tabela 5 bem como da Figura 7 foram compilados com a finalidade de mostrar os volumes gerais exportados e importados de água mineral pelo Brasil, conforme NCM 22011000 - Águas minerais e águas

gaseificadas, não adicionadas de açúcar ou de outros edulcorantes nem aromatizadas, desde 2016 até Julho de 2019:

Tabela 5 - Exportações água mineral Brasileira (2016 até Jul/2019).

NCM	PERÍODO	VALOR FOB EM US\$	LITROS
22011000	2019(até julho)	1.402.842,00	3.821.171
	2018	838.096,00	2.035.427
	2017	175.587,00	658.379
	2016	148.430,00	763.951
	TOTAL	2.564.955,00	7.278.928

Fonte: Comexstat (2019)

Figura 7 - Exportações água mineral Brasileira



Fonte: O autor (2019)

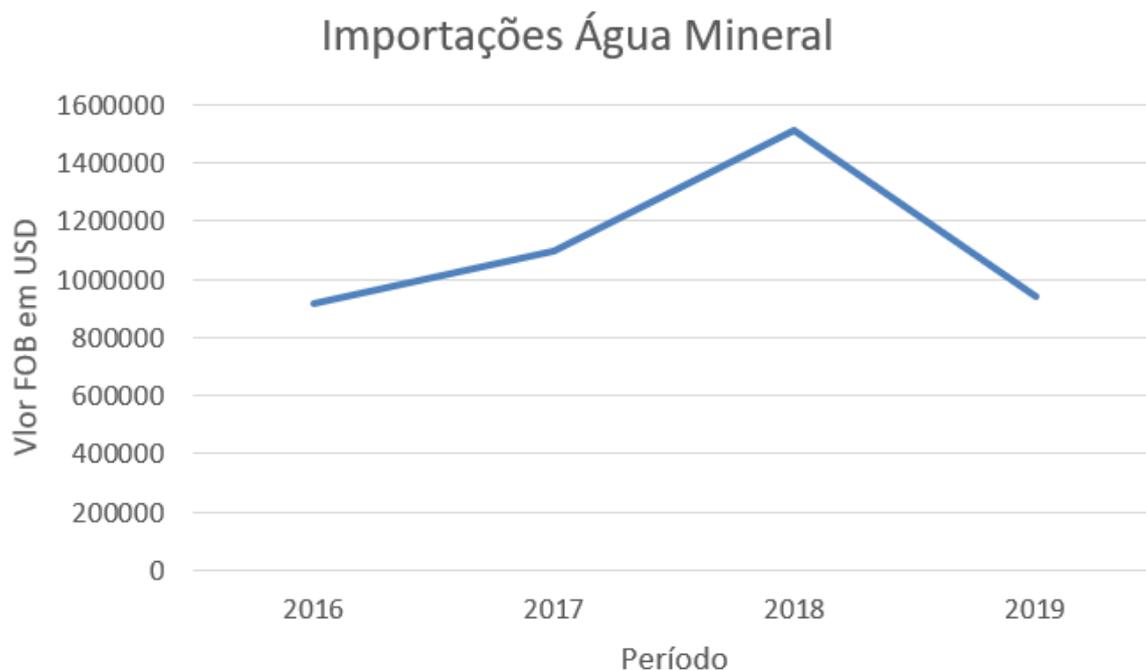
A tabela 6 bem como a figura 8 mostram os volumes gerais importados de água mineral pelo Brasil durante o período de 2016 até Julho de 2019:

Tabela 6 - Importações água mineral (2016 até Jul/2019).

NCM	PERÍODO	VALOR FOB EM US\$	LITROS
22011000	2019(até julho)	939.779,00	1.197.372
	2018	1.515.283,00	2.958.980
	2017	1.099.080,00	2.020.157
	2016	916.177,00	1.624.801
	TOTAL	4.470.319,00	7.801.310

Fonte: Comexstat (2019)

Figura 8 - Importações de água mineral



Fonte: O autor (2019)

Objeto de estudo proposto, os Emirados Árabes Unidos já somam no ano de 2019 US\$ 23.692, relativos á 185.622 litros de água exportados. Atualmente o maior importador de água brasileira são as ilhas Marshall, com um total de US\$ 156.198 e 378.372 litros

Nas importações, o maior fornecedor do Brasil é a Itália, representado um total de US\$ 426.046 com 628.429 litros.

4.3 ANÁLISE DOS REQUISITOS OPERACIONAIS PARA ENTRADA NO MERCADO

4.3.1 **Matriz de Oportunidades**

Segundo divulgação realizada pelo Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2019), o Brasil em 2018 exportou para os Emirados Árabes Unidos US\$ 2,04 bilhões e importou US\$ 561,4 milhões. O resultado foi um superávit de US\$ 1,48 bilhão para o Brasil. Foi vendido aos EAU, principalmente, carne de frango (24% do total), açúcar refinado (6,7%), óxidos e hidróxidos de alumínio (0,74%) e tubos de ferro (3,2%) e importado óleos combustíveis (48%), querosene de aviação (8,4%) e ureia (24%).

Com base nos dados disponíveis, é possível analisar que as exportações brasileiras para os EAU se concentram em poucos produtos de baixo valor agregado, e a presença de inúmeros produtos, inclusive dos de maior valor agregado, reflete o potencial do mercado e deve ser objeto de maior atenção por parte do exportador brasileiro.

Em suma, considerando que os EAU importam praticamente tudo que consomem e que são importante entreposto de reexportação, é possível afirmar que o mercado emirático é promissor para os produtos brasileiros em todos os setores.

4.3.2 **Mercado de Águas nos Emirados Árabes Unidos**

Segundo dados do Observatório de Complexidade Econômica (da sigla em inglês OCE, 2018), os Emirados Árabes Unidos importaram em sua totalidade US\$ 223,1 Milhões em água durante o ano de 2017.

A indústria de bebidas no Oriente Médio tem testemunhado notável crescimento e desenvolvimento nos últimos 5 anos. Isso se deve ao aumento constante da demanda local, impulsionado pelo aumento da taxa de crescimento populacional na região principalmente atraído pela oferta atrativa de mão-de-obra e pelo aumento do turismo.

Nos próximos 5 anos, a capacidade combinada de dessalinização dos países do CCG como um todo deve aumentar em 40%, dos atuais 18,18 milhões de metros cúbicos por dia para mais de 25 milhões de metros cúbicos por dia até 2020 (EUROMONITOR, 2017).

No caso particular dos EAU, as instalações de dessalinização de água fornecem cerca de 80% da água consumida no país, que também ocupa o segundo dos países com maior quantidade de produção de água dessalinizada no mundo, depois da Arábia Saudita. Hoje, muitas usinas especializadas de dessalinização de água do mar são construídas nos Emirados

Árabes Unidos, onde a forma mais comum de dessalinização é a osmose reversa, porque é a mais econômica.

O tamanho do mercado de bebidas nos Emirados Árabes Unidos atingiu USD 1,9 bilhões (2015), onde 60% do comércio correspondeu a Águas, 20% a sucos, 17% a refrigerantes e 3% a outros. Além disso, de acordo com a ESMA (Autoridade para Padronização e Metrologia dos Emirados, 2017), existem 154 empresas que estão produzindo ou importando água potável para os Emirados Árabes Unidos, que estimam ter vendido cerca de 750 milhões de garrafas durante 2015.

É importante ressaltar que a água dessalinizada nos EAU é potável para consumo humano, mas devido à sua qualidade neutra, ou seja, sem sais minerais ou minerais, a água engarrafada ainda é a água mais consumida para beber entre a população residente e flutuante.

4.3.3 Sistema tarifário dos Emirados Árabes Unidos

Na questão econômica, o Brasil e os EAU possuem um acordo para o estabelecimento de comissão mista e acordo relativo a consultas políticas.

Os EAU utilizam um Sistema Alfandegário Harmonizado, no qual a tarifa alfandegária é tributada com base na Nomenclatura Geral de Produtos, da Convenção Internacional sobre o Sistema Harmonizado de Descrição e Codificação de Produtos.

Desde 2003, os EAU utilizam a Tarifa Externa Comum do Conselho de Cooperação do Golfo (CCG), sendo um sistema tarifário simples e pouco disperso, que compreende quatro tipos de taxas tarifárias ad valorem: 0%; 5%, que é a taxa geral e que abrange a maioria dos produtos; e 50% e 100%, quando aplicados para álcool e tabaco, respectivamente. Noventa e sete por cento de todas as linhas tarifárias são cobradas ad valorem sobre o CIF das importações. Para deveres específicos ou alternativos é aplicado 0,3% do total das linhas tarifárias. (MDIC, 2017).

4.3.4 Regulamentação das Importações

Os EAU vêm facilitando o comércio. Portanto, as autoridades têm modificado os processos de documentação e têm diminuído os prazos para o desalfandegamento aduaneiro das mercadorias, com o auxílio de procedimentos eletrônicos que funcionam 24 horas por dia e a autorização de assinaturas eletrônicas e introduziu-se também um sistema de avaliação de risco. Contudo, mesmo com tais avanços, importações devem ser processadas pelo agente comercial designado, sujeito a restrições de nacionalidade. Os agentes devem possuir licença

comercial, e as licenças são outorgadas somente aos nacionais emiráticos ou às empresas em que 51% dos titulares sejam nacionais dos EAU.

O Ministério do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos dos EAU é o órgão responsável pela parte sanitária e fitossanitária a nível federal. O Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias (SPS) tem como objetivo garantir que as medidas sanitárias e fitossanitárias elaboradas por países-membros da OMC preponderem em todas as operações comerciais. Cada Emirado tem sua própria agência responsável, e os padrões são impostos pelo Conselho de Cooperação do Golfo.

No caso específico da água mineral, os EAU não exigem a certificação Halal, que tem por objetivo garantir que um alimento é livre dos elementos proibidos por Deus no Alcorão Sagrado. Entretanto, é exigido a certificação NSF. A NSF International, organização global independente de saúde pública que redige padrões e testa e certifica produtos para os setores de água, alimentos, ciências da saúde e bens de consumo, foi aprovada pela Emirates Standard Metrology Authority (ESMA) para fornecer auditoria e testes para a certificação Emirates Quality Mark de água engarrafada.

Tal certificação verifica se os produtos estão em conformidade com os padrões relevantes dos Emirados Árabes Unidos, internacionais e da Organização de Normalização do Golfo. Desde outubro de 2014, a certificação Emirates Quality Mark é obrigatória para todas as águas engarrafadas vendidas nos Emirados Árabes Unidos por engarrafadoras locais e internacionais.

Os fabricantes de água potável engarrafada certificada para a Marca de Qualidade Emirates serão submetidos a uma auditoria no local pela NSF International para avaliar a conformidade com os padrões e regulamentos dos Emirados Árabes Unidos. As empresas de engarrafamento são auditadas para a implementação de programas de segurança alimentar, incluindo um sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP) e boas práticas de fabricação, e o produto será analisado quanto à qualidade microbiológica e química.

Os produtos vegetais em sua totalidade estão sujeitos à quarentena, e os certificados sanitários são exigidos, sendo que todas as remessas de gêneros alimentícios são inspecionadas para garantir a conformidade com as normas de rotulagem e o prazo de validade.

4.3.5 Embalagens e Rotulagem

Conforme dados do Invest&Export Brasil, as premissas legais para rotulagem são aplicadas principalmente (i) brinquedos, (ii) cigarros e (iii) alimentos. Todos os rótulos necessitam ser em árabe ou em árabe e em inglês. Para os pacotes de cigarros, é exigido aviso em árabe. Álcool não é permitido em nenhum alimento. Produtos que entrem em contato com o corpo humano, como certos tipos de carnes e derivados, cosméticos, produtos farmacêuticos, dentifrícios entre outros, devem conter a indicação de que foram fabricados de acordo com as regras islâmicas (halal).

A rotulagem dos produtos alimentícios deve conter as seguintes informações: marca e nome do produto alimentício, os ingredientes em ordem decrescente, de acordo com seu volume ou importância, peso líquido (unidades métricas), origem da gordura animal, nome ou número de todos os aditivos incluídos, condições de armazenamento, método de preparação para o consumo, país de origem, nome e endereço do fabricante, a data de fabricação e de validade os rótulos de itens especializados (dieta, saúde, comida para bebê) devem conter informações nutricionais detalhadas.

4.3.6 Documentação e Formalidades

Conforme câmara de comércio Árabe-Brasileira (2018), os documentos de importação devem ser em árabe ou em inglês ou devem ser acompanhados de tradução. O importador pode solicitar o Certificado de Origem ou declaração que indique o fabricante e o país de origem, para constar da fatura comercial. O consignatário ou agente deve obter ordem de entrega emitida pelo agente marítimo e apresentar documentação original padrão de comércio, a saber: certificados de origem, conhecimento de embarque, fatura comercial, declaração de exportação e atestados, conforme o caso.

Todas as mercadorias importadas pelos EAU, por via terrestre, marítima ou aérea, estão sujeitas aos seguintes procedimentos aduaneiros:

- a) Apresentar declaração aduaneira detalhada de acordo com o modelo, com informações sobre os bens, acompanhada dos documentos exigidos.
- b) Preencher declaração de bens e dinheiro
- c) Registrar declaração aduaneira.
- d) Transferir mercadorias para exame, controle e inspeção.
- e) Avaliar mercadorias para fins de pagamento de taxas aduaneiras.

f) Liberar mercadorias.

4.4 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO MERCADO DE ÁGUAS MINERAIS DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Para a realização deste tópico, será feito um estudo do microambiente dos Emirados Árabes Unidos, utilizando como ferramenta de análise as Cinco Forças de Porter, sendo elas: rivalidade entre empresas do mesmo ramo, ameaça de novos entrantes, ameaça dos produtos substitutos e poder de negociação dos compradores e fornecedores.

4.4.1 Rivalidade entre Empresas do Mesmo Ramo

De acordo com as Euromonitor (2018), as reformas da legislação trabalhista anunciadas no final de 2015 como parte de um esforço para se afastar de uma economia baseada em petróleo ajudarão os Emirados Árabes Unidos a atrair e reter trabalhadores mais qualificados durante o período previsto. Por sua vez, isso deve ajudar a manter o crescimento da população. Ao mesmo tempo, investimentos sustentados em infra-estrutura, varejo e instalações de entretenimento ajudarão a tornar o país um destino mais atraente para os turistas.

Essas tendências devem incentivar a inovação por parte dos atores estabelecidos e atrair novos participantes para a água engarrafada, pois o consumo nesta categoria está intimamente ligado ao crescimento da população. Os Emirados Árabes Unidos cresceram em estatura, não apenas como destino de férias, mas também como centro de negócios, que busca investidores e atrai capital da força de trabalho.

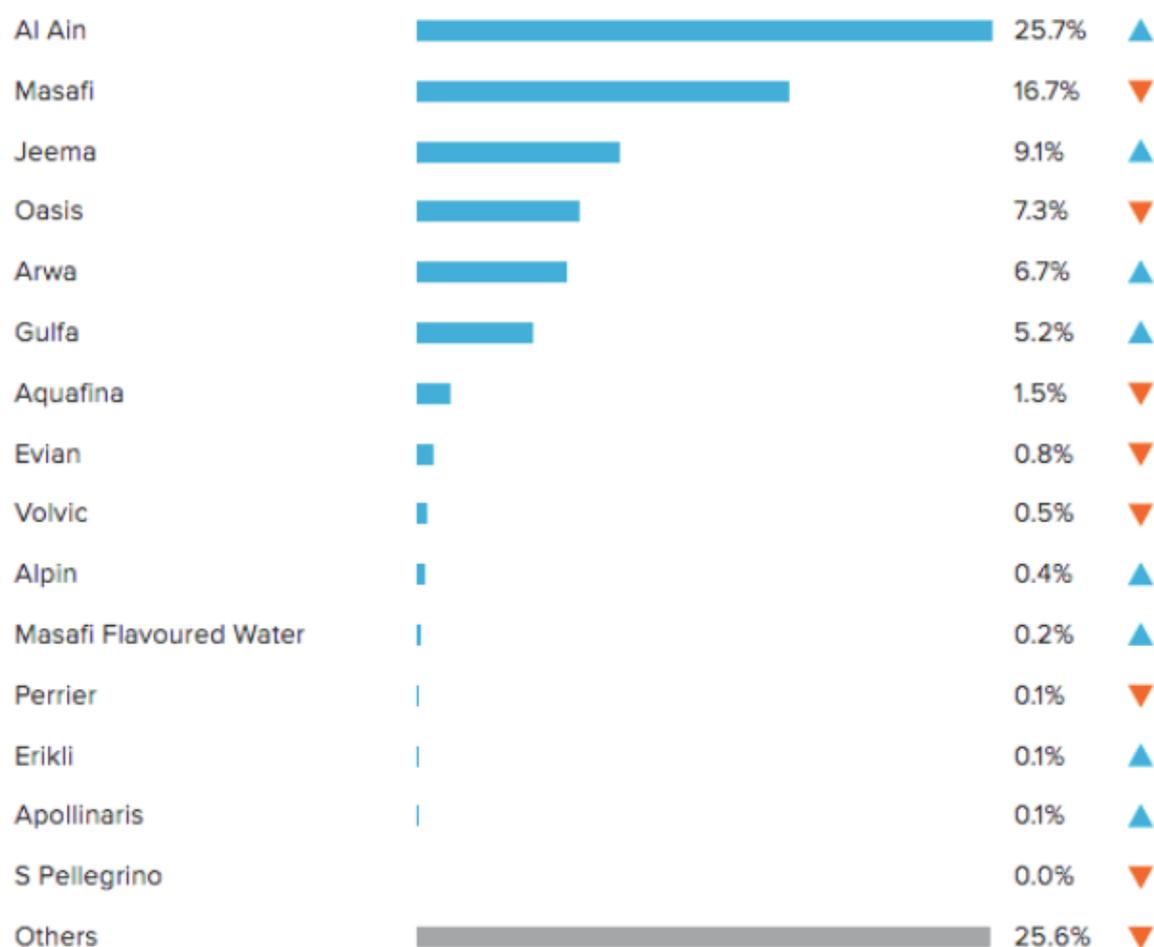
Conforme divulgação através do portal GulfNews (2017), o mercado de água é segmentado em 2 grandes grupos, as águas locais e as águas importadas. O primeiro dos grupos é caracterizado pela venda de água extraída e purificada nos Emirados Árabes Unidos, com um engarrafamento em plástico simples e a um preço bem abaixo das águas importadas.

Por outro lado, as águas importadas caracterizam-se por serem importadas por um importador /distribuidor local, além de possuir um engarrafamento Premium e conter água extraída de fontes ou degelos antigos das montanhas europeias.

Conforme figura 9, divulgada pela Euromonitor, as vendas totais de águas locais e importadas estão concentradas em um grupo limitado de marcas, sendo que as principais águas são: Al Ain (25,7%), Masafi (16,7%), Jeema (9,1%), Oasis (7,3%), Arwa (6,7%),

Gulfa(5,2%), Aquafina(1,5%), Evian(0,8%), Volvic (0,5%), Alpin (0,4%), Mesafi (0,2%), Perrier (0,1%), Erikli(0,1%), Apollinaris(0,1%), San Pellegrino (0,1%), e outras (25,6%).

Figura 9 - Market Share marcas de água EAU



Fonte: Euromonitor (2018)

De acordo com o estudo de mercado realizado pela câmara de comércio Chilena (2017), a parte do varejo caracteriza-se por ser um canal amplamente liderado por supermercados de diferentes redes nacionais e internacionais, como Almayas, Carrefour, Lulu, Spinnyes, Waitrose, entre outros. Também existem lojas de conveniência menores, como a ZOOM ou minimercados locais, que oferecem uma variedade mais limitada de produtos e com preços um pouco mais altos que os supermercados. Por fim, existem lojas gourmet especializadas que oferecem produtos com alto grau de diferenciação (embalagens Premium, orgânicos, etc.) e com preços 30% superiores aos produtos substitutos.

De acordo com o Dubai Statistics Center (2017), supermercados diferentes oferecem as mesmas marcas de água com pequenas variações sendo que a principal diferença está no preço de venda, cujas diferenças podem chegar a 38%. Além disso, os supermercados com

maior cobertura territorial têm os preços mais altos, por exemplo, os supermercados Almaya. Já os supermercados Waitrose, por outro lado, oferecem produtos de melhor qualidade e com preços médios e o hipermercado Carrefour, cujas lojas são as maiores e cujos preços são mais baratos.

Já o canal destinado aos hotéis, restaurantes e catering, é caracterizado pela incorporação de 3 grandes subcanais que têm interesse especial em um país como os Emirados Árabes Unidos, onde o turismo é um dos principais pilares da economia. No que diz respeito a hotéis e restaurantes, de acordo com estatísticas do Dubai Statistics Center e Abu Dhabi Tourism(2017), existem cerca de 900 hotéis nos Emirados Árabes Unidos, que em 2016 receberam 14,2 milhões de turistas, onde se estima que será de 20 milhões em 2020, ano em que os Emirados Árabes Unidos sediarão a Expo 2020. Além disso, cada hotel possui uma média de 2 restaurantes ou bares, o que aumenta consideravelmente o número de clientes em potencial.

Por outro lado, o catering é uma subcategoria importante, dado o grande número de hotéis que oferecem serviço de buffet, bem como a companhia aérea Emirates e, finalmente, o grande número de eventos que ocorrem nos diferentes emirados ao longo do ano. Isso apresenta uma oportunidade clara.

4.4.2 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de entrada depende da quantidade e da complexidade das barreiras da entrada. Barreiras de entrada são fatores que precisam ser superados pelos novos entrantes a fim de que possam competir com o restante.

Conforme pesquisa de mercado divulgada pelo Sebrae (2015), as barreiras que existem neste setor são as seguintes:

- a. É necessário um grande investimento inicial para abrir esse tipo de negócio, a que nem todos os empreendedores podem ter acesso.
- b. Diferenciação do produto: na diferenciação do setor de água mineral principal reside na marca e as características que podem diferenciar esse produto de uma crescente concorrência. Nenhuma água mineral é igual a outra e o que as diferenciam são: sua especificidade, sob a ponto de vista da composição e sua constância química ao longo do tempo.
- c. A marca é um dos fatores mais importantes. A marca deve possuir um alto grau de diferenciação em relação a concorrência, de tal maneira que toda a população conheça

a marca e a associe a diferentes características do restante de produtos similares que estão no mercado.

Segundo o Dubai Statistics Center, a França está posicionada como líder no valor total das importações de água engarrafada para os Emirados Árabes Unidos, com um crescimento de 0,06% (valor 2012-2017) e uma participação de 28% nas importações. No entanto, em termos de quantidade, é a Itália que lidera as importações, com um crescimento de 70% (valor 2012-2017), atingindo 63.626 toneladas de água engarrafada durante 2017.

Essa diferença entre o valor total importado e a quantidade é devida principalmente ao fato de a água francesa ter um preço médio mais alto, posicionando-se no mercado como Premium ou “Luxury Premium Water”. A Noruega, por outro lado, experimentou um crescimento no valor das importações em 1300%, graças principalmente à importação da mundialmente famosa água VOSS, que, como a água francesa, aponta para um público-alvo menor e com maior poder de compra.

Outros países, como Turquia e Omã, têm uma participação importante no total das importações, 31% e 10%, respectivamente. No entanto, o valor total em dólares dessas importações é muito baixo, uma vez que são águas extraídas de poços que foram tratados posteriormente ou nascem de qualidade muito menor do que o restante das águas importadas.

Conforme divulgado pela Euromonitor (2018), as empresas continuarão lançando novos desenvolvimentos de produtos, como diferentes níveis de pH, incluindo água alcalina, níveis de sódio incluindo baixo e livre de sódio, adição de vitaminas, minerais, frutas e ervas, novos sabores, designs, tipos e tamanhos de embalagens inovadores.

Os novos participantes, locais e internacionais, buscarão criar valor inserindo categorias excluídas dos impostos especiais de consumo na região e com um preço unitário mais alto do que a água engarrafada ainda purificada. As empresas estão explorando os níveis de sódio e pH em uma tentativa de se diferenciar da concorrência. Há também uma atividade maior na educação dos consumidores sobre a ingestão diária recomendada de água e outras informações pertinentes às marcas.

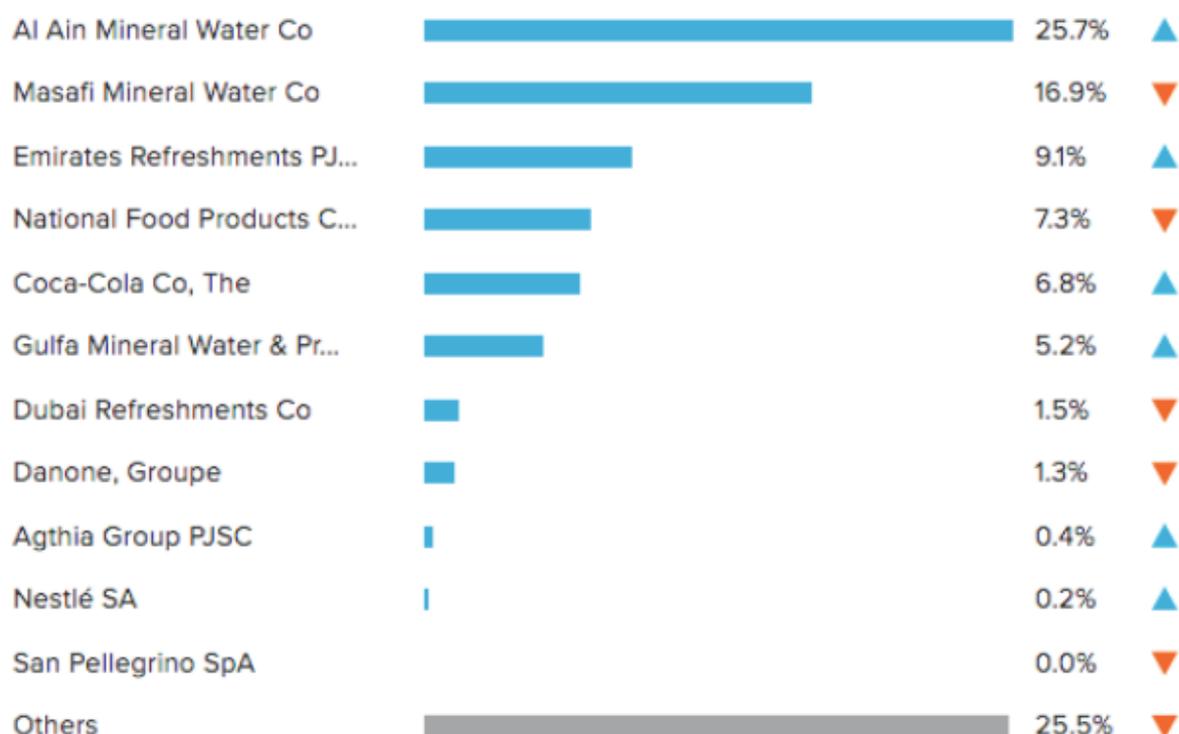
4.4.3 Poder de negociação dos compradores e fornecedores

A população dos Emirados Árabes Unidos é caracterizada por ser muito cosmopolita, especialmente se for considerada a população flutuante devido ao turismo. Segundo dados da CIA, as representações étnicas são: Emiradenses (11.6%), Sul Asiáticos (59.4%), Egípcios (10.2%), Filipinos (6.1%), outros (12.8%).

O consumidor final de água é a população total que chega a 9,8 milhões (2018) de pessoas. Além disso, deve-se levar em consideração o alto poder aquisitivo deste país e de seus habitantes: em 2017, o PIB chegou à marca de 382 Bilhões de Dólares, com uma renda per capita de 73 mil dólares. Isso mostra um mercado com alto grau de poder aquisitivo, que atrai milhões de turistas e que não mede esforços para mostrar todo o seu lado luxuoso.

Conforme dados divulgados pelo portal Euromonitor (2018), a figura 10 mostra o Market share das principais empresas que atuam no mercado de águas dos EAU, com destaque para grandes empresas multinacionais, como a Coca-Cola, Danone e Nestlé.

Figura 10 - Market Share Empresas produtoras e distribuidoras de água EAU



Fonte: Euromonitor (2018)

A fim de melhor exemplificar, a figura 11 mostra os principais pontos a serem levados em consideração na análise realizada através das 5 forças de Porter:

Figura 11 - Consolidação das 5 Forças de Porter



Fonte: O autor (2019)

4.4.4 Consolidação da análise das 5 forças de Porter aplicada ao estudo proposto

Com o intuito de consolidar todas as informações obtidas através da análise, a tabela 7 mostra a atratividade do produto a partir de respostas dadas a uma série de questionamentos relativos ao mercado, competidores, clientes, barreiras de entrada e fornecedores. O formulário completo encontra-se no apêndice 1.

Tabela 7 - Verificação rápida para determinar a atratividade de um setor

Tabela de Pontuação	Número de Questões	Prós	Contras
Força 1: Determinantes da rivalidade	12	42%	58%
Força 2: Barreiras à Entrada	12	50%	50%
Força 3: Determinantes de ameaças à substituição	3	67%	33%
Força 4: Determinantes do poder do fornecedor	8	50%	50%
Força 5: Determinantes do poder do comprador	13	54%	46%

Fonte: O autor (2019)

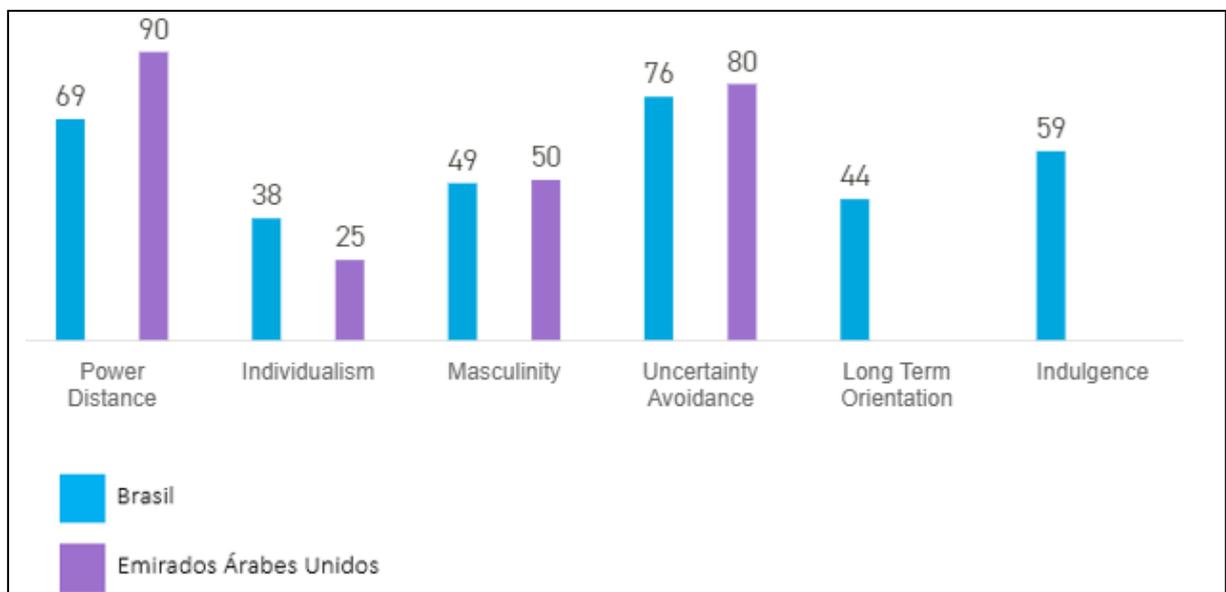
Com isso, se conclui que por mais que existam diversos competidores atuando no mercado de água mineral nos EAU, o mercado apresenta um crescimento constante, seguindo uma tendência mundial, e conseqüentemente permite que novas marcas comecem a atuar. Já em relação às barreiras de entrada, elas continuam sendo de caráter determinante, visto que a exploração de água mineral necessita de fontes previamente liberadas pelo Governo, mas que por não exigir grandes investimentos e nem ter processos altamente sigilosos ou tecnológicos em sua produção, permite que empresas novas possam adentrar ao mercado sem grandes problemas.

Em relação aos itens substitutos, a única variável a se analisar são as águas provenientes da dessalinização, o que por sua vez ainda possuem um alto custo e não apresentam as mesmas propriedades minerais que as águas provenientes de fontes minerais. Na parte de fornecedores, o cenário é favorável, visto que existem inúmeros players no mercado que fornecem os mesmos insumos necessários para a produção, embalagem e despacho do produto, podendo ser ter alto poder de barganha. E por último, em relação aos consumidores, o cenário também se mostra favorável, visto que mesmo concorrendo com grandes marcas reconhecidas mundialmente, os clientes não possuem nenhum impedimento para adquirir novas marcas.

4.5 CULTURA DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM OS EAU

Com base no estudo das seis dimensões propostas por Hofstede (1967), a figura 12 mostra as dimensões de Hofstede em uma comparação entre Brasil e os Emirados Árabes Unidos :

Figura 12 - Dimensões de Hofstede em uma comparação entre Brasil e os Emirados Árabes Unido



Fonte: Hofstede (2019)

Com base nestas informações, conclui-se, portanto, que os EAU possuem uma boa aceitação de relações desiguais de poder, ou seja, possuem uma forte hierarquia vertical, onde dinheiro idade e família determinam o status pessoal que é de suma importância e precisa ser

aceito. Não são de maneira geral individualistas, porém é importante possuir conexões com alguém nos UAE que possa apresentar as partes antes de fazer negócios. Os Emiradenses preferem fazer negócios com quem eles conhecem.

Tomando como base as informações levantadas ao longo da pesquisa, devido aos seus costumes religiosos e culturais, ainda tendem a separar valores por sexo, portanto é necessário ter cuidado ao se vestir e se comportar bem evitando posturas inadequadas. São altamente regrados e seguem as leis e costumes de uma forma bem estrita, portanto deve-se conceder apertos de mão firmes e demorados, não abordando assuntos diretamente e sim introduzindo a conversa com assuntos familiares e sociais, que para eles, é muito importante, porém nunca perguntando nada sobre a parte feminina da família.

Ainda em relação a como se negociar com Árabes, conforme divulgado através de um estudo de mercado do portal Apex, é sempre muito importante dirigir-se as partes citando seus títulos apropriados, vestindo-se de uma forma conservadora e aceitando, sempre que possível convites para uma refeição ou evento social, sempre falando de uma forma clara e concisa, e entender que, quando um negócio é fechado, mesmo que oralmente, a palavra do árabe sempre será uma garantia, e espera que a outra parte também cumpra tal acordo.

4.6 EMBALAGEM PARA EXPORTAÇÃO

De acordo com a Euromonitor, as embalagens mais consumidas nos Emirados Árabes Unidos são as de 500 ml e 1,5 litros, as quais as empresas brasileiras na sua grande maioria já utilizam com embalagens padrão.

Para o transporte internacional de exportação, conforme divulgado pelo estudo de mercado da Apex, as garrafas precisam estar embaladas em plástico de proteção, formando fardos. Na parte da estufagem do container, pallets deverão ser utilizados para montagem da carga. Para as garrafas de 500ml, elas são comercializadas em fardos de 12 unidades e as garrafas de 1,5 litro em fardos de 6 unidades. A partir disso, e com base nas informações divulgadas pela empresa brasileira de água mineral Cristalina, através de seu website, a Tabela 8 mostra as medidas aproximadas para os fardos:

Tabela 8 - medidas aproximadas para os fardos

Embalagem	Comprimento	Largura	Altura	Peso Total
500 ml	250 mm	190 mm	210 mm	6,54 Kg
1,5 l	255 mm	180 mm	310 mm	9,30 Kg

Fonte: O autor (2019)

Para o presente estudo, foi considerado um container de 40' que dispõe das seguintes características:

- i) 30 toneladas (tara de 3.800 kg mais carga);
- ii) Comprimento de 12.032 mm; largura de 2.350 mm; altura de 2.390 mm
- iii) Volume de 67,2 m³;

A capacidade para empilhamento é de até 10 pacotes, para as garrafas de 500 ml e 6 pacotes para garrafas de 1,5 litro, com a utilização de chapatex entre uma camada e outra de fardos no empilhamento, e plástico stretch em volta do pallet .

Com estas informações, a tabela 9 apresenta as dimensões e peso da carga do container:

Tabela 9 - Dimensões e peso da carga do container

	EMBALAGENS DE 500 ML	EMBALAGENS DE 1,5 LITROS
NÚMERO DE PALLETS	20	20
PESO DOS PALLETS S/ CARGA	400 Kg	400 Kg
ALTURA DOS PALLETS	146 mm	146 mm
DIMENSÕES DA CARGA		
Comprimento	10.800 mm	10.800 mm
Largura	2.000 mm	2.000 mm
Altura	2.144 mm	2.144 mm
VOLUME DA CARGA m ³	46,31 m ³	46,31 m ³
NÚMERO DE FARDOS	3.600 fardos de 12 unidades	2.160 fardos de 6 unidades
PESO TOTAL DOS FARDOS	23.544 Kg	20.088 Kg
PESO TOTAL DA CARGA	23.950 Kg	20.500 Kg
PESO DO CONTAINER	27.750 Kg	24.300 Kg

Fonte: O autor (2019)

4.7 COMPOSIÇÃO DO CUSTO INTERNADO DO PRODUTO

A fim de que se possa determinar o custo internado de produção de água mineral, para verificar a viabilidade de exportação, levou-se em consideração um custo médio de produção de R\$ 0,07 por litro, conforme dados divulgados através do portal da Agência Nacional de Águas (2019). Ainda conforme a mesma fonte, os preços praticados na venda de fardos de 12 garrafas de 500ml de água mineral no mercado interno diretamente da fábrica são de R\$ 8,00,

ou seja, cerca de R\$ 0,66 por garrafa de água. Para embalagens de 1,5 litros, o preço médio fica em torno de R\$ 8,80 para fardos com 6 unidades, R\$ 1,46 por unidade.

A carga tributária na venda da água mineral é de 31,5% , conforme o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. Como na exportação não há a incidência de tais tributos, o valor a ser considerado já contendo a margem de contribuição do produtor será de R\$ 0,46 para garrafas de 500ml e de R\$ 1,00 para embalagens de 1,5 litros.

Para a formação do preço de exportação, foi utilizado indexado o dólar a um valor de R\$ 3,80, conforme média de fechamento dos meses de janeiro a julho de 2019.

4.8 PREÇO APLICADO NA EXPORTAÇÃO

Com base nas informações de preço do custo internado no mercado Brasileiro, e com o dólar indexado a uma taxa de R\$ 3,80, define-se assim que o preço Exworks para embalagens de 500ml será de USD 0,12 e para embalagens de 1,5 litros, de USD 0,26.

A logística pode ser um grande complicador ao se abrir mercados com água mineral, por se tratar de um produto de peso considerável e com margem de contribuição pequena, sendo assim, qualquer incremento de valor no transporte precisará ser repassado diretamente para o preço, o que pode vir a inviabilizar a venda .

A tabela 10, com base na cotação de frete fornecida pelo agente Royal Cargo, mostra os valores a serem considerados no despacho de 1 container de 40 pés na condição CIF com origem no porto de Rio Grande até o porto de Jebel Ali, nos Emirados Árabes Unidos:

Tabela 10 - Cálculo CIF em USD

	EMBALAGENS DE 500ML	EMBALAGENS DE 1,5 LITROS
VALOR TOTAL DA MERCADORIA	5.184,00	3.369,60
FRETE DOMÉSTICO	1.000,00	1.000,00
CAPATAZIA	255,26	255,26
DESEMBARAÇO	104,73	104,73
EXPORT SURCHARGE	55,00	55,00
LACRE	8,42	8,42
GUINCHO	300,00	300,00
ELF	21,57	21,57
FRETE INTERNACIONAL	2.111,00	2.111,00
SEGURO	10,36	7,78
TOTAL CIF	9.050,34	7.233,36

Levando em consideração a capacidade de carga no container de 40 pés, obtém-se os preços médios na condição CIF da operação:

- a) Com uma carga de 43.200 garrafas de 500ml, o preço CIF unitário seria de USD 0,209;
- b) Com uma carga de 12.960 garrafas de 1,5 litro, o preço CIF unitário seria de USD 0,55;

Conforme dados divulgados pelo Governo dos Emirados Árabes Unidos, através do seu portal de importação, a taxa de importação de água mineral é de 5% sobre o valor CIF do envio. Com isso, a tabela 10 mostra as seguintes informações :

Tabela 11 - Custo total para o importador em USD

	EMBALAGENS DE 500ML	EMBALAGENS DE 1,5 LITROS
VALOR TOTAL CIF	9.050,34	7.233,36
IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO (5% DO VALOR CIF)	452,52	452,52
VAT	452,52	452,52
CAPATAZIA	255,26	255,26
DESEMBARAÇO	140,00	140,00
TAXAS PORTUÁRIAS	200,00	200,00
FRETE DOMÉSTICO	205,00	205,00
TOTAL IMPORTAÇÃO	10.755,63	8.938,66

Fonte: O autor (2019)

Segundo dados divulgados através de uma reportagem do portal The Gulf News (2018) de Dubai, nas áreas onde cafés, restaurantes e hotéis se localizam, uma rápida comparação de menus de diferentes restaurantes mostra que uma pequena garrafa de água, geralmente 500 ml em Dubai, podem ser vendidas na média por AED 7,00 ou USD 1,91 e para embalagens de 1,5 litros com preços na média de AED 10 ou USD 2,72.

De acordo com a Câmara de Comércio Árabe, o imposto aplicado em uma garrafa de água é de 5% de IVA, incluído em 01/01/18, de acordo com o Decreto Federal Lei (8) de 2017, sobre o Imposto sobre Valor Agregado. A Tabela 12 traz a margem de contribuição obtida pelo revendedor final ao consumidor, levando em consideração ainda uma margem de 30% do importador direto, responsável pela distribuição no mercado doméstico:

Tabela 12 - Margem de contribuição obtida pelo revendedor final ao consumidor em USD

	EMBALAGENS DE 500ML	EMBALAGENS DE 1,5 LITROS
PREÇO DE VENDA NA EXPORTAÇÃO	0,35	0,69
IMPOSTO SOBRE A COMERCIALIZAÇÃO DO DISTRIBUIDOR	0,02	0,03
PREÇO DE VENDA AO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	0,53	1,04
PREÇO DE VENDA AO CONSUMIDOR FINAL	1,91	2,72
IMPOSTO SOBRE A COMERCIALIZAÇÃO DO REVENDEDOR FINAL	0,10	0,14
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,29	1,55

Fonte: O autor (2019)

A partir da análise dos dados obtidos, é possível concluir que, com a operação sendo realizada entre um importador dos Emirados Árabes Unidos e um exportador brasileiro em uma operação de exportação direta, sendo que este importador seria ainda um distribuidor local para o comércio, esse produto geraria uma margem para o revendedor final de:

- a) Garrafas de 0,5 litro - US\$ 1,29 por garrafa;
- b) Garrafas de 1,5 litro – US\$ 1,55 por garrafa.

Há de se mencionar que foram utilizados valores máximos para os preços dos produtos e serviços que compõem essa operação, bem como foi feito, nos cálculos, arredondamento para valores inteiros imediatamente superiores. Contudo, esse valor estimado como resultado pode ser considerado como valor máximo, e poderá se apresentar inferior em uma situação real, devido à negociação entre os envolvidos na operação.

4.9 ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO MERCADO DE ÁGUA MINERAL DOS EAU

Para que se possa definir as melhores estratégias de entrada no mercado de água mineral dos EAU, se levará em consideração o estudo dos 4 P's do Marketing, amplamente difundido por Kotler, que resume os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing, todos eles começando pela letra P: produto, preço, praça e promoção.

Sendo a água mineral engarrafada o produto do presente estudo, e entendendo que os clientes estão cada vez mais críticos quanto às suas escolhas, e também sabendo da necessidade de consumo do mesmo, uma vez que é vital para todos os seres vivos, este será

um produto que se destina a toda e qualquer pessoa inserida neste mercado, sem distinção de idade, sexo ou raça, e que será apresentado em versões de 500ml e 1,5 litros.

Uma boa estratégia para incentivar o consumo do mesmo será apresentá-lo com embalagens que fujam do padrão utilizado, fornecendo garrafas com abertura e fechamento por pressão, trazendo mais praticidade aos seus consumidores e também com formatos e cores alternativas, utilizando-se disso para criar um destaque frente as embalagens dos concorrentes.

Em relação a praça, ou seja, o lugar onde será possível adquirir o produto, e levando em consideração todas as informações e particularidades do mercado emiradense de água mineral, bem como entendendo o tamanho de tal mercado, seus concorrentes e seu potencial de crescimento, define-se portanto que, a melhor opção para a comercialização do produto será através de um importador local, que atuará como um intermediário entre as empresas brasileiras e as empresas estabelecidas no segmento hoteleiro e de restaurantes, entendendo que, num primeiro momento, até que seja possível perceber uma consolidação maior da marca, a introdução deste produto em grandes reder atacadistas e de supermercados, poderia não trazer resultados satisfatórios visto a grande concentração de marcas já consolidadas no mercado.

No que diz respeito ao preço, o estudo mostrou que na atual conjuntura da moeda brasileira em relação ao câmbio com o dólar, somada aos custos que se tem para produzir o produto internamente e os custos logísticos inerentes ao processo da exportação, a água mineral brasileira chega ao mercado proposto com um valor muito atraente e competitivo.

Os distribuidores geralmente marginalizam cerca de 10 a 30% do valor total da venda, motivo pelo qual é muito importante adentrar ao mercado com uma estratégia de preços flexível que permita ao exportador penetrar no mercado em sua fase inicial. Posteriormente, e conforme a demanda e o comportamento real do produto são ajustados no mercado local, novas estratégias de preços e marketing podem ser estabelecidas com o importador.

Por fim, no que tange a promoção do produto em questão, entendendo ela como um conjunto de ações empregadas com o objetivo de divulgar a marca e o que ela oferece, de modo a fazer dela uma escolha natural quando uma necessidade de consumo surgir para o seu público, uma possível estratégia de marketing para tornar a água conhecida e despertar o interesse dos possíveis consumidores locais, seria a utilização de rótulos e campanhas de divulgação focadas em mostrar que a água é “made in Brazil”, agregando o conceito de pureza e naturalidade provenientes de um país reconhecido internacionalmente por suas riquezas e belezas naturais dentro dos locais de revenda dela, em um trabalho conjunto entre fabricante e a cadeia de revendedores do mercado proposto.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão abordadas as conclusões do presente trabalho, levando em consideração todas as respostas aos objetivos inicialmente propostos a fim de determinar a viabilidade na exportação de água mineral para os Emirados Árabes Unidos.

5.1 RESPOSTAS AOS OBJETIVOS

Em relação a análise da demanda de água nos Emirados Árabes Unidos, com base na análise de dados realizada, conclui-se que os EAU apresentam uma alta demanda de água, tendo em vista uma população de 9,701 milhões de habitantes e mais de 3 milhões de turistas, e sendo que, por estar localizado em uma área do planeta onde os aquíferos não se renovam, e com uma precipitação anual menor a 100mm de chuva e uma grande taxa de evaporação devido às altas temperaturas, eles andam sedentos de um recurso "muito mais importante que o petróleo".

Ainda entendendo que a indústria de bebidas no Oriente Médio tem testemunhado notável crescimento e desenvolvimento nos últimos 5 anos, devido ao fato de um aumento constante da demanda local, impulsionado pelo aumento da taxa de crescimento da população da região (1,90% ao ano), com um PIB em 2017 que alcançou 383 Bilhões de dólares, e um per capita de 73 mil dólares, mostrar um mercado com cada vez maior consumo e poder de compra.

O tamanho do mercado da bebida na EAU atingiu USD 1,9 BI, importando em sua totalidade US\$ 223,1 Milhões em água durante o ano de 2017, sendo ainda importante ressaltar que a água dessalinizada nos EAU é potável para consumo humano, mas devido à sua qualidade neutra, ou seja, sem sais minerais ou minerais, a água engarrafada ainda é a água mais consumida para beber entre a população residente e flutuante

Foi ainda abordada a viabilidade do setor de águas no Brasil que vem crescendo à uma taxa de 10% ao ano e com rendimentos de mais de 12 bilhões, figurando como o 5º maior mercado de água mineral do mundo e com o intuito de poder diversificar os clientes e não depender somente do mercado doméstico. Em todo o território nacional, existem em funcionamento cerca de 1.171 concessões para exploração de água mineral sendo que deste total, 574 unidades declaram envase de água mineral e uso na composição de bebidas.

O Brasil já vem a muito tempo tentando aumentar sua participação na exportação de água mineral, fato que podemos verificar a partir dos dados apresentados pela Comextat dos últimos anos, onde do montante total de USD 2.564.966,00 exportados desde 2016, mais de

USD 1.400.000,00 saíram somente até o primeiro semestre de 2019, mostrando assim o crescente interesse de clientes estrangeiros pela água brasileira, e também o esforço por parte das empresas em diversificar seus mercados, e assim poder aumentar a produção.

Levando em consideração toda a produção corrente de água mineral no Brasil, os resultados apresentados já eram esperados, comprovando, portanto, com este estudo, tudo aquilo que antes era apenas uma hipótese.

Em relação aos requisitos operacionais para entrada no mercado de águas minerais dos EAU bem como de sua viabilidade legal dentro no cenário proposto através do presente estudo, mesmo antes da realização da pesquisa, já se tinha em mente que tal operação poderia ser realizada sem impedimentos que pudessem inviabilizar o negócio.

Por ser um mercado em constante crescimento devido sua escassez de recursos hídricos presentes no ambiente, e com os acordos entre Brasil e os EAU para o estabelecimento de comissão mista e acordo relativo a consultas políticas, ambos os países já possuem forte parceria há anos no comércio exterior, principalmente na importação de carne de frango brasileira. Comumente, é aplicada uma tarifa de 5% sobre o valor CIF da mercadoria para bebidas não alcoólicas, inclusive água mineral, provenientes de praticamente todos os países.

Quanto a certificação da procedência da água mineral para ingresso no país, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) exige registro para que possam ser realizadas operações de exportação da água mineral brasileira, e os EAU exige que a água comercializada no mercado interno esteja adequada à certificação da NSF, que redige padrões e testa e certifica produtos para os setores de água, alimentos, ciências da saúde e bens de consumo, aprovada pela Emirates Standard Metrology Authority (ESMA) a partir de 2014.

O mercado de água mineral é amplamente conhecido tanto a nível Brasil como internacional, possuir uma grande concorrência de marcas sendo que muitas destas são administradas por empresas multinacionais com abrangência em quase todos os países. Contudo, pelo mercado emirático apresentar um constante crescimento, muito devido a sua escassez de recursos hídricos e ao aumento da população residente e flutuante, seguindo uma tendência mundial de consumo, há ainda um grande espaço para que novas marcas possam começar a atuar.

As barreiras de entrada são de certa forma, um fator determinante para o sucesso da operação. Poucas são as localidades a nível mundial, que dispõem de recursos minerais a serem explorados para o engarrafamento de água mineral, o que remete a ideia que quanto mais o

tempo passa, a carência deste bem será maior, limitando a entrada de novos concorrentes, e assim, acirrando a disputa entre os players já consolidados no mercado.

O processo de dessalinização de água, que vem cada vez mais ganhando destaque e escalabilidade em sua produção, principalmente pelos países do oriente médio, ainda possui um custo elevado e também por não apresentar as mesmas propriedades minerais, não figuram como um item a substituir por completo a água mineral, mas sim, como uma alternativa ao consumo diário em outras tarefas que exijam o emprego de água doce, mesmo sendo potáveis para o consumo humano.

Os consumidores estão cada vez mais seletos e críticos em relação ao consumo de produtos, o que por sua vez faz com que as empresas precisem estar se renovando e diversificando os produtos ofertados no mercado, neste ponto o cenário também se mostra favorável, visto que mesmo concorrendo com grandes marcas reconhecidas mundialmente, os clientes não possuem nenhum impedimento para adquirir novas marcas.

Sendo assim, conclui-se que os desafios são inúmeros para obtenção de êxito na operação de exportação de água mineral para o mercado emirático, mas que sim, é algo viável a ser realizado, desde que seguidas as premissas legais e com a aplicação de estratégias corretas para a consolidação do produto internacionalmente, aproveitando-se da abundância de recursos hídricos brasileiros e entendendo que no futuro próximo, a crise hídrica mundial tende a aumentar, ampliando assim as oportunidades de negócio.

5.2 LIMITAÇÕES

Este tipo de pesquisa durante sua realização, costumeiramente apresenta um certo grau de complexidade e algumas limitações devido ao fato de ser direcionado especificamente a um setor em sua totalidade, e não a uma única empresa, onde seria possível obter informações precisas da operação, entendendo assim de forma mais ampla uma operação que já estaria em pleno funcionamento.

Outra limitação notada durante o estudo foi a questão de preços de venda no mercado interno emirático e suas margens de lucro para cada participante da operação, por serem baseadas em relatos que, mesmo advindos de fontes confiáveis, na prática e através de negociações e um melhor entendimento, poderia se alcançar ou oferecer preços ainda mais competitivos para a água mineral brasileira.

O fator do dólar também poderia ser considerado uma das limitações, visto que foi indexado a uma taxa de R\$ 3,80 para fins de cálculo de preço de venda, baseando-se na cotação média dos primeiros oito meses do ano de 2019. Tal fato, em negociações reais,

poderia ser repensado, sem deixar de levar em consideração seu fator médio de oscilação, a fim de resguardar ainda mais a empresa com eventuais alterações, levando esta cotação a um patamar um pouco mais baixo.

Por fim, é importante considerar que todas as informações e todos os dados aqui apresentados, foram tirados de fontes governamentais, setoriais e internacionalmente reconhecidas pela veracidade entregue em seus estudos, a fim de que fosse possível obter um estudo atualizado e completo, servindo como base para empresas exploradoras de água mineral brasileiras que se interessam em ingressar no mercado emirático, auxiliando na consolidação e melhor entendimento de tal operação internacional.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. **Água fica cada vez mais cara. Agência Nacional de Águas.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.ana.gov.br/noticias-antigas/agua-fica-cada-vez-mais-cara.2019-03-15.6087230157>. Acesso em: 18 Set. 2019.
- ARABIAN BUSINESS. **United Arab Emirates. Arabian Business.** 2019. Disponível em: <https://www.arabianbusiness.com/gcc/uae>. Acesso em: 30 Set. 2019.
- AUTORIDADE DE TURISMO E CULTURA DE ABUDHABI. **CULTURA E ESTILO DE VIDA. VisitAbhuDhabi.** 2019. Disponível em: <https://visitabudhabi.ae/br/travel/essencial.info/culture.and.lifestyle.aspx>. Acesso em: 5 Set. 2019.
- CÂMARA DE COMÉRCIO ÁRABE-BRASILEIRA. **Conheça. Câmara de Comércio Árabe-Brasileira.** São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.ccab.org.br/pt/conheca>. Acesso em: 12 Set. 2019.
- CARIONI, Rodrigo. **Gestão de marketing internacional: livro didático.** Palhoça: Unisul Virtual, 2007. Disponível em: <http://busca.unisul.br/pdf/88274_Rodrigo.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2019
- CARVALHO, Maria Auxiliadora de. **Economia internacional.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L.; SAAD, Juliana Abdalla. **Marketing internacional.** 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, c2001
- CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **The World Fact Book: United Arab Emirates. Central Intelligence Agency.** 2018. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>. Acesso em: 17 Set. 2019.
- CHAMBERS, Stuart. JHONSTON, Robert. SLACK, Nigel. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- COBRA, M. **Administração de marketing.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CORTINAS LOPEZ, José Manoel; GAMA, Marilza; LOPEZ, José Manoel Cortinas. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (org.). **Comércio exterior: teoria e gestão**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

EMIRATES AUTHORITY FOR STANDARDIZATION AND METROLOGY. **Annual Report. Emirates Authority for Standardization and Metrology**. 2019. Disponível em: <https://www.esma.gov.ae/en-us/Open-Data/Pages/Annual-Reports.aspx>. Acesso em: 4 Out. 2019.

EUROMONITOR. **Competitive Landscape. Portal Euromonitor**. 2018. Disponível em: <https://portal.euromonitor.com/portal/analyses/tab>. Acesso em: 1 Out. 2019.

GOVERNO DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS. **Arab and Islamic heritage. Governo dos Emirados Árabes Unidos**. 2019. Disponível em: <https://www.government.ae/en/about-the-uae/culture/arab-and-islamic-heritage>. Acesso em: 5 Set. 2019.

GOVERNO DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS. **Culture and Social Life. Governo dos Emirados Árabes Unidos**. 2019. Disponível em: <https://www.government.ae/en/about-the-uae/culture/social-life>. Acesso em: 5 Set. 2019.

GOVERNO DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS. **Economia. Portal Oficial dos Emirados Árabes Unidos**. 2019. Disponível em: <https://www.government.ae/en/about-the-uae/economy>. Acesso em: 9 Set. 2019.

GOVERNO DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS. **Fact sheet. Governo dos Emirados Árabes Unidos**. 2019. Disponível em: <https://www.government.ae/en/about-the-uae/fact-sheet>. Acesso em: 5 Set. 2019.

GOVERNO DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS. **Science and technology. Governo dos Emirados Árabes Unidos**. 2019. Disponível em: <https://www.government.ae/en/about-the-uae/science-and-technology>. Acesso em: 18 Out. 2019.

HAYES, R. PISANO, G.; UPTON, D.; WHELLWRIGHT, S. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008

HOFSTEDE INSIGHTS. **Compare Countries. Hofstede Insights**. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>. Acesso em: 10 Out. 2019.

HOFSTEDE INSIGHTS. **National Culture. Hofstede Insights**. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>. Acesso em: 15 Out. 2019.

INVESTEXPORT BRASIL. **Como Exportar Emirados Árabes Unidos. Investexport Brasil.** Brasília, 2016. 91 p. Disponível em: <https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/Publicacoes/ComoExportar/CEXEmiradosArabesUnidos.pdf>. Acesso em: 13 Ago. 2019.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global.** São Paulo: Saraiva, 2003.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C.; SCHWARTZ, Sonia. **Princípios de marketing global.** São Paulo: Saraiva, 1999.

KHALEEJ TIMES. **Why water is halal-certified in some countries.** khaleej Times. 2019. Disponível em: <https://www.khaleejtimes.com/news/general/why-water-is-halal-certified-in-some-countries-12>. Acesso em: 18 Out. 2019.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing,** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, Philip. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1993.

LOPEZ, Manoel; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo.** 3. edição. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresa.** São Paulo: Atlas, 1996

MINERVINI, Nicola. **O Exportador: Ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional.** 5ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MINISTERIO DA ECONOMIA DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS. **Annual Economic Report 2018. Governo dos Emirados Árabes Unidos.** 2018. 74 p. Disponível em: <https://www.economy.gov.ae/EconomicalReportsEn/Annual%20Economic%20Report%202018.pdf>. Acesso em: 3 Set. 2019.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Estatísticas de Comércio Exterior. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços.** Brasília, 2019. Disponível em: . Acesso em: 7 Out. 2019.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Exportação e Importação Geral. Comex Stat.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=mdic&oq=mdic&aqs=chrome..69i57j0l2j69i60l3.567j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acesso em: 5 Nov. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Água potável e Saneamento.** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/tema/ods6/>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

PATEL, Neil. **O Que São os 4 Ps do Marketing?.** Neil Patel. 2017. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/4-ps-do-marketing/>. Acesso em: 2 Out. 2019.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica.** 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

PORTAL CONSULAR. **Emirados Árabes Unidos.** Disponível em: <<http://www.portalconsular.itamaraty.gov.br/seu-destino/emirados-arabes-unidos/>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** - 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JHONSTON, Robert. **Administração da produção. ed. compactada.** São Paulo: Atlas, 1999.

SMART DUBAI. **BLOCKCHAIN. Smart Dubai.** Dubai, 2019. Disponível em: <https://www.smartdubai.ae/initiatives/blockchain>. Acesso em: 9 Out. 2019.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Marketing Estratégico.** – Ijuí: Ed. Unijuí, 2008. (Série livros-texto).

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano; DARONCO, Edimara. **Marketing Empresarial**. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. (Série livros-texto).

SYNTAX INTELIGÊNCIA FISCAL. NCM. **Systax**. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://www.systax.com.br/classificacaofiscal/ncm/22011000>. Acesso em: 17 Out. 2019.

APÊNDICE A — Questionário para definição das forças de Porter

Five Forces

Quick scan to determine an industry's attractiveness

author: M.E. Porter

source: competitive advantage

Score table	Number of questions	Pro	Con
Force 1: Rivalry Determinants	12	42%	58%
Force 2: Entry Barriers	12	58%	42%
Force 3: Determinants of Substitution Threats	3	67%	33%
Force 4: Determinants of Supplier Power	8	75%	25%
Force 5 : Determinants of Buyer Power	13	62%	38%

A high number of yes answers to the questions below indicates a competitive environment with less rivalry. Insert a "1" in the appropriate cell for an answer.

Force 1: Rivalry Determinants		key question	yes	no
1	Industry growth	Is your market growing? In a growing market, firms are able to grow revenues simply because of the expanding market. In a stagnant or declining market, companies often fight intensely for a smaller and smaller market.	1	
2	Concentration and balance	Is there a small number of competitors? Often the greater the number of players, the more intense the rivalry. However, rivalry can occasionally be intense when one or more firms are vying for market leader positions.		1
3	Leadership	Is there a clear leader in your market? Rivalry intensifies if companies have similar shares of the market, leading to a struggle for market leadership.	1	
4	Intermittent overcapacity	Can you store your product to sell at the best times? High storage costs or perishable products result in a situation where firms must sell product as soon as possible, increasing rivalry among firms.		1
5	Product differences	Is your product unique? Firms that produce products that are very similar will compete mostly on price, so rivalry is expected to be high.		1
6	Brand identity	Is your brand an important purchase decision for your clients? If brands are valuable in your industry (reducing the chance that customers switch), it has a negative influence on rivalry. Building brand and changing perceptions takes a long time.		1
7	Switching costs	Is it difficult for customers to switch between your product and your competitors' products? If customers can easily switch, the market will be more competitive and rivalry is expected to be high as firms vie for each customer's business.		1
8	Fixed (or storage) costs/value added	Do you have low fixed costs? With high fixed costs, companies must sell more products to cover these high costs.	1	
9	Informational overcomplexity	Are your customers not well informed about your products and market? If the product and the market are complicated or hard to understand, the level of rivalry is lower.	1	
10	Diversity of competitors	Do you know your competitors? Do you share their backgrounds? The lower the diversity of competitors the less chance of "consensus breaking" behaviour.	1	

1	Corporate stakes	Are your competitors pursuing a low growth strategy? You will have more intense rivalries if your competitors are more aggressive. In contrast, if your competitors are following a strategy of milking profits in a mature market, you will enjoy less rivalry.		1
1	Exit barriers	Is it easy for competitors to abandon their product? If exit costs are high, a company may remain in business even if it is not profitable.		1
			Score	5
				7

Force 2: Entry Barriers		weight	yes	no
1	Economies of scale	Would it be difficult for a new entrant to have enough resources to compete efficiently? For every product, there is a cost-efficient level of production. If challengers can't achieve that level of production, they won't be competitive and therefore won't enter the industry.	1	
2	Proprietary product differences	Do you have a unique process that has been protected? For example, if you are a technology-based company with patent protection for your research investments, you enjoy some barriers to entry.		1
3	Brand identity	Are customers loyal to your brand? If your customers are loyal to your brand, a new product, even if identical, would face a formidable battle to win over loyal customers.		1
4	Switching costs	Are the assets needed to run your business unique? Others will be more reluctant to enter the market if the technology or equipment cannot be converted into other uses if the venture fails.	1	
5	Capital requirements	Were there high up-front (risky) costs to start your business? The greater the capital requirements, the lower the threat of new competition.	1	
6	Access to distribution	Will a new competitor have any difficulty acquiring/obtaining customers? If current distribution channels make it difficult or legally restricted for a new business to acquire/obtain new customers, you will enjoy a barrier to entry.	1	
7	Absolute cost advantages	Are there scale-independent cost advantages such as patents, licences, experienced staff, subsidies, etc.? If so, than these reduce the change of new companies entering your industry.		1
8	Proprietary learning curve	Is there a process or procedure critical to your business? The more difficult it is to learn the business, the greater the entry barrier.	1	
9	Access to necessary inputs	Will a new competitor have difficulty acquiring/obtaining needed inputs? Current distribution channels may make it difficult for a new business to acquire/obtain inputs as readily as existing businesses.	1	
1	Proprietary low-cost product design	Is there a product design that provides a defensible low cost advantage?		1
1	Government policy	Are regulatory policies set by the government applicable to your market? Do these restrictions limit market access? If so, than it is harder to enter a market, reducing competition.	1	

1	Expected retaliation	Do you expect that the chance is high that existing players in the industry will retaliate? If so, than newcomers expect it is harder to enter a market, reducing competition.		1
2				
			Score	7
				5

Force 3: Determinants of Substitution Threats		weight	yes	no
1	Relative price performance of substitutes	Does your product compare favourably to possible substitutes? If another (new) product offers more features or benefits to customers, or if its price is significantly lower, customers may decide that the other product is of better value.	1	
2	Switching costs	Is it costly for your customers to switch to another product? When customers experience a loss of productivity if they switch to another product, the threat of substitutes is weaker.	1	
3	Buyer propensity to substitute	Are customers loyal to existing products? Even if switching costs are low, customers may have allegiance to a particular brand. If your customers have high brand loyalty to your product you enjoy a weak threat of substitutes.		1
			Score	2
				1

Force 4: Determinants of Supplier Power		weight	yes	no
1	Differentiation of inputs	Are the products that you need to purchase for your business ordinary? You have more control when the products you need from a supplier are not unique.	1	
2	Switching costs of suppliers and firms in the industry	Can you easily switch to substitute products from other suppliers? If it is relatively easy to switch to substitute products, you will have more negotiating room with your suppliers.	1	
3	Presence of substitute inputs	Are substitute inputs readily available in high enough quantities at an agreeable price? If so, your bargaining power is higher.	1	
4	Supplier concentration *	Are there a large number of potential input suppliers? The greater number of suppliers of your needed inputs, the more control you will have.		1
5	Importance of volume to supplier	Do your purchases from suppliers represent a large portion of their business? If your purchases are a relatively large portion of your supplier's business, you will have more power to lower costs or improve product features.	1	
6	Cost relative to total purchases in the industry	Does the product you seek make up a low percentage of your total purchases? If so, your bargaining power is higher.		1
7	Impact of inputs on cost or differentiation	Is the product you seek non-essential to maintain your strategic position? If so, your bargaining power is higher.	1	
8	Threat of forward integration relative to threat of backward integration by firms in the industry	Would it be difficult for your suppliers to enter your business, sell directly to your customers, and become your direct competitor? The easier it is to start a new business, the more likely it is that you will have competitors.	1	
			Score	6
				2

Force 5 : Determinants of Buyer Power		weight	yes	no
A. Bargaining leverage				
1	Buyer concentration	Is there no clear leader in the market you are serving? Are there many customers? Your bargaining power is less if you face a large (potential) client.	1	
2	Buyer volume	Do you have enough customers such that losing one isn't critical to your success? The smaller the number of customers, the more dependent you are on each one of them.		1
3	Buyer switching costs relative to firm switching costs	Is it difficult for customer to switch from your product to your competitors' products? If it is relatively easy for your customers to switch, you will have less negotiating power with your customers.	1	
4	Buyer information	Are customers uninformed about your product and market? If your market is complicated or hard to understand, buyers have less control.		1
5	Ability to backward integrate	Would it be difficult for buyers to integrate backward in the supply chain, purchase a competitor providing the products you provide, and compete directly with you? The less likely a customer will enter your industry, the more bargaining power you have.	1	
6	Substitute products	Is your product unique? If your product is homogenous or the same as your competitors', buyers have more bargaining power.	1	
7	Pull-through	The buyer power of wholesalers and retailers is determined by the same rules, with one important addition. Can retailers influence consumers' purchasing decisions and thus gain significant bargaining power over manufacturers? Can wholesalers influence the purchase decisions of the retailers or other firms to which they sell? If brand identity is important in this industry then pull-through most likely exists.		1

B. Price sensitivity

8	Price / total purchases	Does your product represent a small expense for your customers? If your product is a relatively large expense for your customers, they'll expend more effort negotiating with you to lower price or improve product features.	1	
9	Product differences	Provides your product your customer with unique benefits? If so, your bargaining position is better.	1	
10	Brand identity	Is your customer's brand not important to you or your competitors clients? If brands are not valuable in your customer's industry, it has a positive influence on your bargaining position.	1	
11	Impact on quality / performance	Provides your product your customer with less cost for quality control given the same performance as competitors' products? If so, your bargaining position is better.		1
12	Buyers profits	Are the profits your customers make relatively high? If so, your bargaining power is bigger. Cost will be less of decision making factor.	1	
13	Decision makers' incentives	Is the purchase decision based on a large extend on incentives provided to decision makers? If so, your bargaining power is bigger.		1
Score			8	5