



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAFAEL FREIXO GRATÃO

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO À  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS  
NO MERCADO DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS: O  
PAPEL DA APEX-BRASIL**

Brasília – DF

2012

RAFAEL FREIXO GRATÃO

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO À  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS  
NO MERCADO DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS: O  
PAPEL DA APEX-BRASIL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor José  
Márcio Carvalho

Brasília – DF

2012

Gratão, Rafael Freixo.

Políticas públicas de apoio à internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos: o papel da Apex-Brasil / Rafael Freixo Gratão. – Brasília, 2012.

69 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Prof. Doutor José Marcio de Carvalho, Departamento de Administração.

1. Internacionalização de empresas. 2. Políticas públicas. 3. Agência de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil. 4. Emirados Árabes Unidos. I. Título.

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO À  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS  
NO MERCADO DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS: O  
PAPEL DA APEX-BRASIL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno Rafael Freixo Gratão

**Rafael Freixo Gratão**

Doutor José Márcio de Carvalho  
Professor-Orientador

Mestre Pauline Seidler Massunaga  
Professora-Examinadora

Doutor Carlos Denner  
Professor-Examinador

Brasília, 11 de setembro de 2012

Dedico este trabalho à minha família que se fez presente em todas as minhas conquistas, em especial aos meus avós maternos pela criação exemplar que recebi e aos meus amigos que iluminaram cada dia da minha graduação.

Agradeço ao professor orientador Dr. José Márcio Carvalho, pelas críticas, sugestões e observações recebidas e aos demais que de alguma forma contribuíram na construção desta monografia.

*“O verdadeiro lugar de nascimento é aquele em que lançamos pela primeira vez um olhar inteligente sobre nós mesmos.”*

Marguerite Yourcenar

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar a atuação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil em apoio à internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos. Para tanto, utilizou-se como referencial as teorias da internacionalização, com destaque àquelas atribuídas à Escola de Uppsala e teorias associadas a definição de políticas públicas. As características do país estudado também foram evidenciadas ao longo do referencial, incluindo aspectos de sua cultura, língua e práticas de negócios. Por meio do Método Delphi, estabeleceu-se um questionário junto aos colaboradores da Apex-Brasil com funções de trabalho diretamente ou indiretamente associadas ao mercado dos Emirados Árabes Unidos. Com o intuito de complementar os resultados obtidos com o questionário, foi realizada uma análise documental de relatórios e publicações disponibilizadas pela Agência, bem como pelas instituições governamentais parceiras. Os resultados apontam uma atuação diversificada da Apex-Brasil a partir de três frentes distintas: promoção comercial aos Emirados Árabes Unidos, estudos de inteligência comercial e competitiva direcionados ao mercado deste país e, por fim, apoio a instalação de empresas brasileiras naquele ambiente de negócios. Para a execução destas ações, foram identificadas parcerias com ministérios da administração pública federal e outras agências de direito privado, sem fins lucrativos. Foram também caracterizadas algumas barreiras à internacionalização nos Emirados Árabes Unidos e apontadas as ações da Apex-Brasil de auxílio às empresas brasileiras neste âmbito.

Palavras-chave: 1. Internacionalização; 2. Emirados Árabes Unidos; 3. Políticas públicas; 4. Apex-Brasil.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Apresentação dos entrevistados .....	30
Quadro 2. As funções da Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva .....	37
Quadro 3. Promoção comercial.....	40
Quadro 4. O papel da Apex-Brasil na organização de Feiras Internacionais .....	41
Quadro 5. O conceito de Missões Comerciais .....	43
Quadro 6. Apresentação do Projeto Mercado Foco .....	44
Quadro 7. Apresentação do Projeto Comprador e do Projeto Imagem .....	45
Quadro 8. O Centro de Negócios em Dubai.....	46
Quadro 9. Exemplos de empresas e Associações apoiadas pela Apex-Brasil .....	47
Quadro 10. Instituições governamentais parceiras da Apex-Brasil .....	49
Quadro 11. A influência da diferença cultural.....	54
Quadro 12. A influência da religião islâmica .....	56
Quadro 13. A influência da distância geográfica .....	57
Quadro 14. As ferramentas da Apex-Brasil na redução das barreiras à internacionalização .....	58

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ABIC – Associação Brasileira da Indústria do Café
- ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne
- ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
- ABIMOVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
- ABINDE – Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança
- ABIROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais
- AEB – Associação de Comércio Exterior do Brasil
- ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- ANFACER – Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento, Louças Sanitárias e Congêneres
- APEX – Agência de Promoção de Exportações, sigla em desuso
- APEX-Brasil – Agência de Promoção de Exportações do Brasil, sigla em desuso
- Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CAMEX – Câmara de Comércio Exterior
- CCAB – Câmara de Comércio Árabe-Brasileira
- CIN – Centros de Negócios Internacionais, do CNI
- CNI – Confederação Nacional da Indústria
- COOPERCON-CE – Cooperativa da Construção Civil do Estado do Ceará
- DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos, Unidade da Apex-Brasil
- DPR – Departamento de Promoção Comercial, do MRE
- IAM – Imagem e Acesso a Mercados, Unidade da Apex-Brasil
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IBRAF – Instituto Brasileiro de Frutas
- IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho

ICC – Inteligência Comercial e Competitiva, Unidade da Apex-Brasil

Int. – Internacionalização, Unidade da Apex-Brasil

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

JAFZA – Jebel Ali Free Zone

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MRE – Ministério das Relações Exteriores

PEIEX - Projeto de Extensão Industrial Exportadora, Unidade de Apex-Brasil

SRI – Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECOM – Setor de Promoção Comercial, do MRE

SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores

SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

UBABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização .....	10
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	12
1.4	Objetivos Específicos.....	12
1.5	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	O conceito de internacionalização .....	14
2.2	Teorias de internacionalização .....	15
2.3	O processo de internacionalização segundo a Escola de Uppsala .....	20
2.4	Políticas públicas e o apoio governamental a internacionalização .....	23
2.5	Características do mercado dos Emirados Árabes Unidos.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	28
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	28
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	29
3.3	População e amostra .....	29
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	31
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
4.1	Origem e História da Apex-Brasil.....	33
4.2	O apoio da Apex-Brasil à internacionalização nos Emirados Árabes Unidos .	36
4.3	Instituições governamentais que apoiam a internacionalização de empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos .....	48
4.4	Barreiras à internacionalização de empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos e a atuação da Apex-Brasil.....	53
5	CONCLUSÕES .....	59
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICES.....	68
	Apêndice A – Entrevista aos representantes da Apex-Brasil .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Integrante de um contexto econômico globalizado, o Brasil vem apresentando um significativo aumento no volume de seu comércio com outros países. Em 2011, o comércio exterior brasileiro registrou corrente recorde de US\$ 482,2 bilhões, com ampliação de 25,7% em relação a 2010, quando atingiu US\$383,6 bilhões, segundo a Balança Comercial Brasileira – dados consolidados de janeiro a dezembro de 2011 (MDIC, 2012).

Deste total apresentado pela Balança Comercial Brasileira, as exportações encerraram o período com valor de US\$ 256 bilhões, sendo 47,82% de produtos básicos como minério de ferro, grãos e agricultura; 14,07% de produtos semimanufaturados como suco de laranja e couro; 36,04% de produtos manufaturados como televisão, automóvel e computador; e 2,05% de produtos não classificados (MDIC, 2012).

O aumento das relações comerciais entre o Brasil e outros países se evidencia quando observamos o crescimento dos investimentos de estatais brasileiras em diversos países.

A PETROBRAS prevê para 2020 um volume de produção de até 388 mil barris por dia, considerando um investimento de US\$11 bilhões previstos para os próximos cinco anos na área internacional (PETROBRAS, 2012). Neste mesmo âmbito, a empresa brasileira VALE realiza operações, explorações e *joint ventures* de caráter mundial, sendo considerada a segunda maior mineradora do mundo em atividade (VALE, 2012). O volume de exploração e produção destas multinacionais, naturalmente, se restringe à quantidade de recursos disponíveis em solo brasileiro. Deste modo, a internacionalização acaba sendo uma consequência de sua expansão produtiva.

Neste mesmo cenário, observa-se uma forte tendência de crescimento dos investimentos das empresas brasileiras em ações de internacionalização. De acordo com a pesquisa da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (Sobeet), os empresários brasileiros prospectam seus

investimentos no exterior da seguinte forma: 51,5% visam aumentar suas aplicações em instalações próprias no ambiente externo; 45,7% pretendem permanecer com o mesmo montante; e por fim, apenas 2,9% têm a intenção de reduzir seu volume de investimento.

Com o objetivo de intensificar este ritmo de internacionalização e ao mesmo tempo gerar superávits comerciais, os esforços de promoção realizados pelo governo brasileiro são também crescentes. Entre as ferramentas utilizadas pelo governo para promover internacionalmente as empresas brasileiras, pode-se citar programas de financiamento à instalação de unidades no exterior, apoio aos empresários quanto aos procedimentos formais a serem adotados em cada país, encontros com potenciais parceiros locais e tratados para evitar bitributações (no Brasil e no exterior). Entretanto, a consideração exclusiva de uma dessas ferramentas não garante sucesso ao empresário. Um processo de internacionalização bem-sucedido é impulsionado pela combinação de oportunidades e estratégias, aliadas ao conjunto de ferramentas de apoio do governo (ALMEIDA, 2007).

## **1.1 Contextualização**

Através da intensificação do desenvolvimento de tecnologias de informação ocorrida na última década, entre 2000 e 2010, e do aumento do contato entre os países, as empresas brasileiras vislumbram a oportunidade de ampliar capacidade exportadora e partir para a internacionalização. Este ambiente, impulsionado pela globalização dos mercados, exige das empresas a implementação de mudanças no estilo de administração para que consigam se adaptar às contínuas alterações do mercado. Neste contexto de transformação da economia mundial é fundamental a observância dos requisitos de mercado mundiais pelas empresas brasileiras para um processo de internacionalização primoroso e efetivo (BARRETO; RICUPERO, 2006).

O processo de expansão para os mercados externos é uma consequência natural da saturação do ambiente de negócios brasileiro, no qual o crescimento da empresa implica, necessariamente, no processo de internacionalização. Diante da dificuldade de viabilizar uma ampliação vertical, a empresa investirá normalmente em uma

expansão geográfica, ou seja, no desenvolvimento de novos mercados, conforme descrevem Hilal e Hemais (2003).

Entretanto, ao prospectar novos mercados, as empresas brasileiras se deparam com empecilhos oriundos da falta de inteligência comercial e da defasagem tecnológica, o que os leva a aprimorar a imagem de seus produtos, como resposta a estas dificuldades (ORSI; GOES, 2006).

Neste momento, entra em cena a participação governamental de apoio ao empresário através de políticas de fomento à aceitação de produtos brasileiros em diferentes países, bem como de internacionalização de suas empresas.

## **1.2 Formulação do problema**

De acordo com Veiga e Iglesias (2002) a internacionalização é uma forma de conquista e manutenção de mercados externos, o que exige grande parcela de investimentos por parte das empresas. Estes investimentos, por sua vez, vão se destinar à superação de alguns obstáculos que surgem de acordo com as características do mercado de interesse. Os autores identificaram que, dentre as principais dificuldades para a realização do investimento no exterior, estão a dificuldade de financiamento no Brasil para a unidade externa, as diferenças culturais entre os países, o acesso aos mercados financeiro locais e o complicado processo de transferência de executivos e técnicos da empresa.

Considerando o exposto acima, este trabalho visa responder o seguinte problema:

***“Quais as ações da Apex-Brasil no apoio à internacionalização de empresas no mercado dos Emirados Árabes Unidos?”***

### **1.3 Objetivo Geral**

Caracterizar as políticas públicas de apoio à internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos executadas pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Identificar a forma de atuação da Apex-Brasil no incentivo à internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos;

Identificar as instituições governamentais parceiras da Apex-Brasil na execução de políticas públicas de apoio à internacionalização nos Emirados Árabes Unidos, caracterizando a interação das ações realizadas por estas;

Caracterizar as barreiras à internacionalização de empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos e atuação da Apex-Brasil para amenizá-las.

### **1.5 Justificativa**

A razão para a escolha deste tema é buscar entender quais são as principais políticas de governo que refletem o comércio das empresas brasileiras junto ao mercado dos Emirados Árabes Unidos, através do estudo de uma das instituições responsáveis pela execução destas políticas, a Apex-Brasil. Adicionalmente, deve-se identificar a sinergia entre as políticas públicas de apoio à internacionalização existentes para este mercado e a sua execução.

Ressalta-se que a escolha deste mercado se deve ao fato dos Emirados Árabes Unidos serem importadores de produtos básicos, semimanufaturados e manufaturados ampliando o desafio da execução das políticas, bem como sua



abrangência (BUENO; AGUIAR, 2004). Além disso, trata-se de um mercado prioritário para diferentes setores da economia brasileira e um ambiente de negócios com características diversificadas por natureza (APEX-BRASIL, 2011).

O trabalho visa fazer uso das teorias de internacionalização, para compreender melhor um mercado ainda pouco conhecido e pouco estudado em solo brasileiro como é o mercado dos Emirados Árabes Unidos.

O tema internacionalização de empresas *lato sensu* é amplamente difundido e possui importância significativa para os diversos setores da economia, atuando positivamente na balança comercial de um país. Além disso, este estudo busca contribuir com a sociedade brasileira, em especial aos exportadores, para proporcionar uma melhor compreensão das políticas públicas de incentivo à internacionalização, em especial as voltadas ao mercado dos Emirados Árabes Unidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo expõe toda a abordagem teórica que fundamenta este trabalho.

Primeiramente, com o intuito de melhor compreender as formas de auxílio oferecidas por instituições governamentais e suas políticas públicas voltadas para a internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos, analisa-se a bibliografia referente ao conceito de internacionalização e parte das teorias que o permeiam.

A seguir, especificam-se as características do mercado dos Emirados Árabes Unidos e suas particularidades, e por fim, conceituam-se as políticas públicas de governo.

### 2.1 O conceito de internacionalização

Apesar de amplamente utilizado, o termo internacionalização em si não possui uma definição exata e considerada por todos como certa. O que costuma ser feito é aproximar a intenção de se estabelecer uma empresa no exterior a uma sugestão de conceito. Como afirmava Palloix (1974, p. 15):

[...] cada economia nacional depende cada vez mais da economia internacional; daí o aparecimento do termo impreciso de internacionalização para designar este processo. Esta imprecisão é devida a relacionar-se a internacionalização com firma multinacional, relação de identificação cujo corolário é: quanto mais firmas multinacionais uma economia nacional tem, mais ela ocupa uma posição dominante na economia internacional.

Com intuito de esclarecer este conceito, Johanson e Vahlne (1977), propõem uma visão ampla de internacionalização, definindo este processo como sendo o produto de uma série de decisões conjuntas voltadas para o mercado

internacional, abrangendo o início do processo de exportação, o estabelecimento de representantes no exterior e a instalação de subsidiárias em mercados externos.

Por outro lado, Cintra e Mourão (2005, p. 3) definem o processo de internacionalização de forma mais restrita, conforme a seguir:

[...] processo de concepção do planejamento estratégico, e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada.

A internacionalização de uma empresa é um processo consideravelmente amplo, envolvendo desde a compreensão da exportação de produtos e serviços, até sua produção direta no mercado externo (FÓRUM DE LÍDERES, 2007). Dessa forma, o que vai apontar o estágio em que se encontra o processo de conquista de mercados internacionais em termos de expansão e de criação de valor reconhecidos pela empresa, é o grau de internacionalização desta (HONÓRIO, 2009).

Arruda *et al* (1996) reforçam que para ser possível a internacionalização de uma empresa é necessário que a mesma desenvolva vantagens competitivas expressivas no mercado interno. É importante ainda que os recursos gerados internamente sejam suficientes para financiar a operação externa.

## **2.2 Teorias de internacionalização**

Buscando elucidar o mecanismo de entrada em mercados internacionais, este trabalho busca apresentar algumas das principais teorias de internacionalização, a partir de seus conceitos-chave. De uma forma ampla, Hilal e Hemais (2004), defendem que o processo de internacionalização da empresa pode ser visto a partir de dois enfoques consideravelmente distintos: o econômico e o organizacional. Ainda de acordo com Hilal e Hemais (2004, p.17):

Teorias que privilegiam os aspectos econômicos examinam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e baseiam seu nível de análise em teorias de comércio, localização, balanço de pagamentos e nos efeitos da taxa de câmbio. (...) De acordo com esta tipologia, assim podem ser classificadas a teoria do poder de mercado, a teoria do ciclo do produto, a teoria da internalização e o paradigma eclético. Dentro desse enfoque, o *homem econômico* tem acesso perfeito às informações e escolherá uma solução racional. Teorias que privilegiam o enfoque organizacional colocam o *homem comportamental* no lugar do homem econômico. Nesse tipo de abordagem estão incluídos o Modelo de Internacionalização de Uppsala, com enfoque em processos e, posteriormente, em *networks*, e as diversas vertentes seguidas pela Escola Nórdica de Internacionalização da Firma.

A seguir, são apresentadas algumas das principais teorias sobre internacionalização que influenciaram diferentes estudos e publicações: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo do Produto, a Teoria da Internalização, a Teoria do Paradigma Eclético, a Teoria de Uppsala e por fim, a Teoria das Networks. Ao final, a caracterização da Teoria de Uppsala ganha destaque por melhor fundamentar a pesquisa realizada junto a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil.

### 2.2.1 Teoria do Poder de Mercado

De acordo com Hymer (1960), o que torna relevante o estudo da Teoria do Poder de Mercado é a consciência de que são as próprias discrepâncias do mercado que o caracterizam. Segundo ela, os investimentos externos diretos se justificam por dois fatores principais: remoção da competição, através de conluíus ou por meio de fusões, e a utilização de uma vantagem única de uma empresa. Para melhor explicar esta teoria, Hilal e Hemais (2004) sugerem que o papel do controle de um empreendimento no estrangeiro deve buscar: i) assegurar o investimento no exterior e fazer um bom uso de seus ativos; ii) eliminar a concorrência entre a firma e outras de mesmo fim existentes em

outros países; iii) apropriar-se de certas vantagens diferenciais que a empresa possui.

Em razão da existência de discrepâncias nos ambientes de negócios, a coordenação das atividades de produção é mais efetiva quando começa dentro da empresa, do que através da mediação dos mercados, onde a internacionalização se dá por meio de investimentos diretos no estrangeiro, ou através de licenciamento (HEMAIS, 1992).

### 2.2.2 Teoria do Ciclo-de-Vida do Produto

Raymond Vernon (1966, 1979) é apontado, segundo Hilal e Hemais (2004), como o principal nome desse apelo teórico sobre investimentos externos e comércio internacional, cujo objetivo prioritário é justificar a maneira como um padrão de exportação, importação e produção no exterior se modificaria durante o ciclo de vida de um produto. Este ciclo é marcado por três fases: introdução, crescimento e maturação.

Amatucci (2008) ressalta as inovações que a Teoria de Vernon do Ciclo-de-Vida do Produto propôs, como: explicar o fluxo de investimentos no exterior a partir do papel exercido pelas firmas, o entendimento do papel da tecnologia nos negócios internacionais e o abandono do pressuposto de que o conhecimento era universalmente disponível, considerando-o uma variável independente na decisão de exportar ou investir.

### 2.2.3 Teoria da Internalização

A Teoria da Internalização fundamenta-se na crítica à teoria econômica neoclássica, na forma de uma análise diversificada do processo de internacionalização da empresa, desenvolvida por Coase, 1937, onde o autor observava a produção como sendo coordenada, ou por meio de trocas de

mercado, ou dentro da própria firma. De acordo com este princípio, o limite de expansão da empresa estaria sujeito ao momento em que os custos de estruturação de uma transação interna se igualassem aos custos das trocas do mercado (HILAL; HEMAIS, 2004).

Segundo Buckley e Casson (2003), uma empresa busca sua internalização ao perceber que o custo para realizar internamente suas ações internacionais é mais baixo do que contratar terceiros no mercado estrangeiro de interesse.

Amatucci (2008) sugere que as oportunidades de internalização são geradas por discrepâncias de mercado que podem ser divididas em cinco tipos:

- Lapso de tempo entre as atividades intermediárias sem os respectivos mercados futuros para organizá-las, visto que nesta situação, as firmas são motivadas a criarem seu próprio mercado futuro interno, em razão da incerteza quanto aos preços futuros;
- Ausência de preços discriminatórios, considerando que alguns negócios apenas se viabilizam se a empresa conseguir comprar com preços mais baixos que, por sua vez, podem não estar disponíveis no mercado externo. Nessa situação, a empresa compradora estará incentivada a se instalar nesse mercado e a atuar no controle sobre os preços;
- Poder de mercado bilateral que acontece no momento em que o comprador e o vendedor exercem uma significativa participação em um mercado, gerando instabilidade em sua relação bilateral e conseqüentemente, trazendo riscos para ambos os lados. Esta situação pode ser contornada por contratos de longo prazo ou pela verticalização;
- Diferenças de informação sobre o real valor do produto que ocorre quando o vendedor está bem informado sobre o quanto vale o seu produto, porém não chega a convencer o comprador de suas razões;
- Por fim, a intervenção governamental, através de imposição de tarifas, restrição à movimentação de capitais e diferenças de impostos sobre lucro.

## 2.2.4 Teoria do paradigma eclético

Durante a década de 1970, John Dunning, com o intuito de traçar uma explicação para a teoria de produção internacional da empresa, desenvolveu o conceito do paradigma eclético, fundamentado em diferentes ramos da teoria econômica (HILAL; HEMAIS, 2004). Foram identificados três grupos de vantagens influenciadoras no processo de internacionalização da empresa, a saber: i) Vantagens de Propriedade, no que diz respeito às posses do empresário se comparado ao seu concorrente; ii) Vantagens de Localização, ao considerar a lucratividade de se internacionalizar se comparado à manutenção de seu mercado local; iii) Vantagens da Internalização, quando a empresa faz uso de seus próprios bens para se projetar em um mercado externo (DUNNING, 1980). Ainda, conceitua Dunning, que a produção internacional é explicada como sendo uma atividade de adição de valor, organizada e executada pela empresa fora de seus limites nacionais. A capacidade tecnológica mundial e sua distribuição entre os países relacionam-se com esta produção internacional de maneira positiva (DUNNING, 1988).

## 2.2.5 Teoria de Uppsala

Em seu famoso artigo de 1977, Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo de internacionalização, que posteriormente ficou conhecido como o Modelo de Uppsala. Este enfoque somado às contribuições adicionais de outros estudiosos, especialmente dos países escandinavos, colaborou para a formação do que mais tarde seria a Escola Nórdica (HILAL; HEMAIS, 2001).

A Teoria de Uppsala propõe dois conceitos básicos: primeiramente, diz que a internacionalização ocorre em pequenos estágios, como a exportação via representantes e o estabelecimento de filiais em outro país. Cada um destes passos deve ser analisado e avaliado viabilizando a continuidade da internacionalização de forma gradual (AMATUCCI, 2008). O segundo conceito, apresenta uma correlação entre a distância psíquica e o intervalo temporal para

transição entre etapas, ou seja, os fatores que dificultam a aproximação dos mercados prolongam o tempo entre os estágios (AMATUCCI, 2008).

### 2.2.6 Teoria das *networks*

Hilal e Hemais (2003) consideram a questão das redes de relacionamentos (*networks*) como sendo uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica, que, de acordo com Björkman e Forsgren (2000), ao invés de se basear em fatos econômicos para explicar a internacionalização da empresa, se fundamenta nos laços cognitivos e sociais firmados entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios.

Esta teoria sugere que o grau de internacionalização da empresa reflete não apenas no volume de recursos alocados em outros países, mas também no estado de internacionalização da rede em que ela está inserida (HILAL; HEMAIS, 2003).

## 2.3 O processo de internacionalização segundo a Escola de Uppsala

Buscando um aprofundamento nos estudos da Escola de Uppsala, analisa-se a seguir uma breve descrição de Paiva e Hexsel (2005, p.75) do primeiro conceito do processo de internacionalização de acordo com a Escola Nórdica:

[...] a internacionalização ocorre como um processo em que se destaca uma sequência de etapas, do início das atividades de exportação até a instalação de plantas industriais no exterior. A lógica desse comportamento decorre da necessidade de gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre os mercados e as operações no exterior e, ainda, do aumento do comprometimento com os negócios internacionais.



O segundo conceito propõe uma correlação entre a distância psíquica e o intervalo temporal, para a transição entre as etapas, ou seja, os fatores que dificultam a aproximação entre os mercados e prolongam o tempo entre os estágios. Desta forma, consideram evidente a relação entre a ordem cronológica da internacionalização e a distância psíquica entre o país de origem e o país hospedeiro (AMATUCCI, 2008).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977, p.24) o significado desta distância psíquica é definido como:

[...] a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado estrangeiro. Exemplos de distância psíquica são as diferenças de linguagem, educação, práticas de negócios, cultura, e desenvolvimento industrial.

Ressalta-se que o gradualismo citado no primeiro conceito do processo de internacionalização possibilita a construção da hierarquia de estágios de participação de uma empresa em um cenário internacional individual que, de acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), são assim apontados:

- Sem atividades de exportação regular;
- Exportação via representantes independentes;
- Subsidiária de vendas;
- Unidade de produção no exterior.

Hilal e Hemais (2003, p. 111), também oferecem uma descrição desta evolução de estágios em seu artigo:

A sequência de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A sequência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados

cada vez mais psicologicamente distantes, à medida que a firma ganha experiência de operações estrangeiras.

A razão para a existência deste padrão gradual de internacionalização, segundo Cavusgil (1980), está associada ao aumento das incertezas, dos custos de informação e da falta de conhecimento empírico em atividades de marketing no exterior à medida que a empresa se compromete com o mercado externo. Estes fenômenos tendem a ser superados pela empresa, conforme ela adquire experiência no novo mercado.

Carlson (1975) afirma que o processo de internacionalização se assemelha a “andar cautelosamente em terreno desconhecido”. A adequação da empresa ao mercado internacional é de natureza diversa e tem um alto grau de incerteza. Porém se as oportunidades e aspectos deste novo mercado forem considerados corretamente, podem trazer importantes benefícios para a empresa. De acordo com Iglesias e Veiga (2002, p. 377), as firmas devem se internacionalizar para:

[...] a) ter acesso a tecnologias e a práticas internacionais; b) proteger e ampliar posições nos mercados externos; c) aumentar o valor agregado de suas vendas no exterior; e d) melhorar a qualificação de seus recursos humanos.

Para tanto, faz-se necessário considerar cada uma das dificuldades comumente enfrentadas pelas empresas ao visarem sua internacionalização. Cuervo-Cazurra; Maloney; Manrakhan (2007) sugerem, neste sentido, três categorias de dificuldades:

- Perda de uma vantagem: acontece quando recursos perdem sua vantagem natural quando transferidos para um novo país;
- Criação de uma vantagem: acontece quando recursos geram uma vantagem ao serem transferidos para um novo país;
- Falta de recursos complementares: ocorre quando a empresa não possui os recursos complementares requeridos para prosseguir com a operacionalização no novo país.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), o Modelo de Uppsala foi criado para auxiliar no planejamento e tomada de decisão das empresas nas suas operações internacionais, ressaltando a importância das diversas variáveis deste processo, incluindo a aquisição de experiência, para um completo diagnóstico em termos de planejamento.

Anos mais tarde, Johanson e Vahlne (2009) revisaram seu antigo Modelo de Uppsala em virtude das transformações no comportamento das empresas e nas práticas de negócios internacionais, bem como nas teorias a elas relacionadas, propondo a influência das redes de relacionamento ou *networks* no processo de internacionalização.

## **2.4 Políticas públicas e o apoio governamental a internacionalização**

As dificuldades enfrentadas pelas empresas de um país para se internacionalizar estão intimamente associadas ao nível de desenvolvimento do mesmo, ao ambiente de estímulo para o desenvolvimento de ativos proprietários específicos e às características da sua oferta doméstica (ALMEIDA, 2007).

O governo brasileiro atua em projetos de incentivo à internacionalização e apoio às dificuldades comumente enfrentadas pelas empresas brasileiras, através de suas políticas públicas.

Para melhor compreender o apoio oferecido pelo governo brasileiro às empresas da iniciativa privada, propõe-se, neste tópico, conceituar políticas públicas, bem como seus objetivos, modalidades e concepções.

Diferentes definições podem ser encontradas nas publicações literárias sobre o tema. Lynn (1980) entende as políticas públicas como sendo “um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos”. Já Teixeira (2002, p. 2) opta por defini-las da seguinte forma:

[...] Políticas públicas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamento) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos.

Com o intuito de sintetizar os diferentes conceitos propostos, Souza (2006) extrai os principais elementos das políticas públicas e os apresenta como sendo aquilo que permite distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz, envolvendo vários atores e níveis de decisão. Além disso, envolvem processos subsequentes após sua decisão e proposição.

Ainda de acordo com o que diz Teixeira (2002), as políticas públicas objetivam responder às demandas dos setores da sociedade considerados marginalizados e vulneráveis; ampliar e efetivar direitos de cidadania; e promover o desenvolvimento, criando alternativas de geração de emprego e renda como forma compensatória dos ajustes criados por outras políticas de cunho mais estratégico, como as políticas econômicas. Para se definir o tipo de atuação da política pública, bem como sua formulação e implementação, considera-se sua modalidade. A classificação se dá de acordo com a sua natureza, sendo ela estrutural ou conjuntural; de acordo com a abrangência dos seus benefícios, sendo universais, segmentais ou fragmentados; e por fim, de acordo com os impactos que podem causar aos beneficiários, sendo distributiva, redistributiva ou regulatória.

No campo do comércio exterior, as políticas públicas assumem objetivos específicos que, de acordo com Labatut (1994), são fundamentados nos seguintes pontos:

- Taxa de câmbio, investimento básico de estímulo às exportações dos países industrializados, a qual deve ser negociada livremente;
- Financiamento, visto que no mercado mundial de produtos industrializados, o comum é o estímulo de financiamentos com taxas de juros inferiores às do mercado;

- Isenção de impostos;
- Redução dos custos portuários.

Observando os efeitos das ações internacionais na economia do país, o Governo Federal brasileiro faz uso de políticas públicas e mecanismos de facilitação às empresas exportadoras e às que possuem potencial para operar no mercado exterior. Estas políticas são voltadas aos diferentes mercados externos com os quais o Brasil mantém relações comerciais. Em virtude de seu complexo dinamismo nos negócios, o mercado dos Emirados Árabes Unidos precisa ser analisado com cautela.

## **2.5 Características do mercado dos Emirados Árabes Unidos**

Sob a ótica da teoria de Johanson e Vahlne (1977), que faz uso do conceito de distância psíquica, propõe-se neste momento caracterizar o mercado dos Emirados Árabes Unidos e o seu distanciamento do Brasil, em questões pré-estabelecidas, como linguagem, educação, práticas de negócios e desenvolvimento industrial.

Os Emirados Árabes Unidos possuíam, em 2011, uma população de 8,26 milhões de habitantes, com estimativa de aumento para 9,42 milhões de habitantes, em 2020. Destes, 89% correspondem a estrangeiros que vivem no país. (APEX-BRASIL, 2011). O Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, também em 2011, era de 0,846, 54 colocações acima do IDH brasileiro, de 0,718 (IBGE, 2012).

O PIB dos Emirados Árabes Unidos, em 2011, era equivalente a USD 260,8 bilhões com estimativa de crescimento de 3,3% no ano, e uma renda per capita notoriamente alta de USD 49.800, correspondendo a nona maior renda *per capita* do mundo (CIA, 2012).

A língua oficial de um cidadão dos Emirados Árabes Unidos é o árabe. Entretanto, grande parte de sua população tem contato diário com o idioma inglês, o que sugere uma maior facilidade de comunicação entre os interessados em implantar sua empresa no país e a população local. Na educação, são investidos 1,2% do PIB do país, sendo 77,9% dos habitantes alfabetizados (CIA, 2012).

Com relação às práticas de negócios propõe-se uma análise a partir do índice Doing Business em que são apontadas facilidades em diferentes quesitos e no um menor indica uma melhor colocação em relação aos demais 183 países pesquisados. Os Emirados Árabes Unidos ocupam a quadragésima posição na classificação global entre os cento e oitenta e três países no quesito facilidade em fazer negócios, conforme tabela a seguir:

**Tabela 1. Facilidade em fazer negócios nos países do GCC**

País	Classificação Global entre 183 países	Abertura de empresas	Registro de propriedades	Proteção de investidores	Pagamento de Impostos	Procedimentos internacionais	Cumprimento de contratos
Arábia Saudita	11	13	1	16	6	18	140
Bahrein	28	78	29	59	14	33	117
EAU	40	46	4	120	5	3	134
Catar	50	111	58	93	2	46	95
Omã	57	76	21	93	8	88	104
Kuwait	74	141	90	28	9	113	114

**Fonte:** Banco Mundial, 2011

Observa-se, na tabela acima, que os Emirados Árabes Unidos ocupam, dentre os 183 países pesquisados, a quarta posição em facilidade de registro de propriedades, a quinta em pagamento de impostos e a terceira colocação em procedimentos voltados ao comércio internacional. Estas informações apontam que existem aspectos que facilitam a internacionalização de empresas

brasileiras no país. Contudo verifica-se uma posição desfavorável com relação à abertura de empresas, proteção de investidores e cumprimento de contratos.

Segundo Al Tamimi (2006, p. 88):

Vários aspectos legais e comerciais devem ser considerados antes de estabelecer uma empresa em Dubai. Dentre estas estão os incentivos disponíveis para investir, o tipo de negócio, o montante de capital a ser aplicado, as nacionalidades dos investidores e outros. Estes fatores são relevantes por efetivamente determinar a forma legal que o negócio deve seguir, os procedimentos subsequentes que devem ser preenchidos e as parcerias necessárias.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Apresentar-se-ão, a seguir, as seções sobre métodos e procedimentos utilizados para atingir os objetivos deste trabalho.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa descritiva, com o objetivo fundamental de delinear as características do objeto a ser analisado, determinando as políticas públicas executadas pela Apex-Brasil de apoio à internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos, bem como a participação da Agência no processo de aprendizagem e desenvolvimento das empresas neste mercado. Da mesma forma, buscou-se pesquisar a participação de órgãos governamentais nas ações da Apex-Brasil e a relação existente entre estas instituições.

Considerando o problema de pesquisa, a abordagem utilizada foi a qualitativa com a obtenção de dados descritivos e contato direto com a situação de estudo que forneceram informações para a compreensão do tema.

Com o intuito de contribuir para o resultado das entrevistas e oficializar as informações referentes à Apex-Brasil e instituições parceiras, buscou-se também analisar decretos, relatórios de atividades e outras publicações referentes a estas.

Os dados coletados foram primários, no que se refere às entrevistas realizadas junto às autoridades da Apex-Brasil, e secundários no tocante aos relatórios de atividades e outras publicações da Apex-Brasil e de organizações públicas brasileiras atuantes no incentivo à internacionalização das empresas brasileiras em parceria com a Agência.



### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil é vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC e possui o objetivo de promover as exportações de produtos e serviços brasileiros, apoiar à internacionalização das empresas e promover os investimentos estrangeiros no Brasil. A atuação no exterior é impulsionada pelos sete Centros de Negócios da Agência localizados nos Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos da América, Cuba, Angola, China, Rússia e Bélgica. A Agência realiza diferentes modalidades de promoção dos produtos brasileiros internacionalmente, tais como a criação de pavilhões brasileiros em feiras internacionais, de missões comerciais com rodadas de negócios, de “projetos comprador” que consistem em convidar ao Brasil potenciais compradores de produtos brasileiros, de atração de investimento direto ao Brasil e de “projetos imagem”, no qual formadores de opinião são convidados a visitar o país, com agenda pré-estabelecida, para promoção do produto nacional (APEX-BRASIL, 2012).

### **3.3 População e amostra**

O universo desta pesquisa foi constituído por 15 colaboradores de diferentes áreas de trabalho da Apex-Brasil com experiência no mercado dos Emirados Árabes Unidos e com funções de auxílio na internacionalização de empresas brasileiras neste país.

Abaixo são elencadas as áreas de atuação dos destinatários da pesquisa em questão dentro da Agência:

- Unidade de Imagem e Acesso a Mercados, responsável pela realização de eventos de promoção comercial no exterior;
- Unidade de Internacionalização, responsável pela coordenação e gerenciamento interno dos Centros de Negócios da Agência situados ao redor do mundo;

- Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva, responsável pela realização de estudos de mercado e análise de oportunidades de entrada comerciais nos países;
- Unidade de Desenvolvimento do Novos Produtos, responsável pela criação de novos projetos e ações com fins estratégicos na Agência;
- Centro de Negócios localizado em Dubai, Emirados Árabes Unidos, responsável pelo apoio *in loco* às empresas brasileiras.

Estes diferentes setores são representados pela figura de coordenadores, supervisores, gestores de projetos e assistentes. A pesquisa teve como foco aqueles colaboradores responsáveis pela liderança e desenvolvimento técnico dos projetos voltados à internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos, gerando um diagnóstico do apoio oferecido pela Apex-Brasil.

Do total de colaboradores que receberam o questionário, aqueles que responderam são listados conforme quadro abaixo:

#### **Quadro 1. Apresentação dos entrevistados**

Unidade	Cargo
Imagem e Acesso a Mercados - IAM	Um coordenador
	Cinco gestores de projetos
Desenvolvimento de Novos Produtos - DNP	Um coordenador
	Um gestor de projetos
	Um assistente
Inteligência Comercial e Competitiva - ICC	Dois analistas de gestão e negócios
Internacionalização – Int.	Três gestores de projetos
Centro de Negócios - Dubai	Um coordenador

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Tendo em vista que a Apex-Brasil apresenta, em suas medidas, políticas de segurança e sigilo de informações, e que os seus representantes costumemente possuem agenda internacional intensa, o principal instrumento utilizado nesta pesquisa foi o questionário enviado por e-mail aos representantes de cada setor.

No roteiro de entrevista, presente no Apêndice A deste trabalho, os representantes da Agência foram indagados sobre que ferramentas seus respectivos departamentos utilizam para impulsionar a internacionalização das empresas brasileiras e quais destas são voltadas especificamente para o mercado dos Emirados Árabes Unidos. Da mesma forma, buscou-se determinar quais as instituições governamentais que exercem atividades de fomento a internacionalização em parceria com a Apex-Brasil e suas características. Com o intuito de melhor compreender a atuação dos programas, foram solicitados exemplos de empresas apoiadas e listagem das ações previstas para o segundo semestre de 2012 no mercado.

Com o objetivo de aprofundar o estudo da atuação do governo brasileiro no fomento à internacionalização foi realizada uma análise documental de relatórios e publicações disponibilizadas pela Apex-Brasil, bem como pelas instituições parceiras.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os questionários realizados junto à instituição supramencionada, bem como os documentos e relatórios providos pela mesma, foram estudados através da análise do conteúdo, tendo em vista as ferramentas de fomento à internacionalização disponibilizadas pela Apex-Brasil.

Ao considerar-se a necessidade de não interferir nas respostas dos entrevistados e bem como na sua individualidade e anonimato, optou-se pela escolha de um método de pesquisa flexível que permitisse a atuação do pesquisador com autonomia suficiente para adequar os objetivos e interesse do projeto sem prejudicar suas características fundamentais. O método de pesquisa escolhido foi o método Delphi.

Este método de análise de acordo com Rodríguez (1999) corresponde a uma técnica de previsão grupal que é alimentada pela experiência de peritos, ou melhor, um processo sistemático e interativo colocado em prática até a conquista de opiniões, e se possível, do consenso de um grupo de peritos. Há de se considerar que para o método Delphi o entrevistado deve ser o mesmo do início da entrevista ao fim, não sendo autorizada a substituição deste durante o processamento do método.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo apresenta as informações obtidas a partir das entrevistas realizadas com alguns dos colaboradores da Apex-Brasil cuja atuação se volta, direta ou indiretamente, ao auxílio e promoção da internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos. Também apresenta o resultado da análise documental da Agência e de instituições parceiras no que diz respeito as suas características históricas, suas divisões internas, seus objetivos e principalmente, sua importância no cenário empresarial brasileiro.

### **4.1 Origem e História da Apex-Brasil**

Através do Decreto nº 2.398, de 21 de novembro de 1997, o então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, no uso da atribuição que lhe conferia o artigo 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o apresentado no artigo 9º da Lei nº 8.029 e no artigo 2º, do Decreto nº 99.570, estabeleceu a criação da Agência de Promoção de Exportações – APEX, como até então era chamada. O objetivo desta se resumiu a apoiar a implementação da política de promoção comercial de exportações brasileiras e sua existência estava atrelada ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (BRASIL, 1997).

De acordo com este Decreto, a APEX ficou responsável pela centralização das ações do SEBRAE relacionadas à promoção comercial de exportações, estando diretamente subordinada ao Conselho Deliberativo Nacional desta instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública. Os recursos para operacionalização das ações da Agência seriam providos pelo SEBRAE (BRASIL, 1997).

Mais tarde, em 22 de janeiro de 2003, o então Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, através da Medida Provisória nº 106, autoriza o Poder Executivo a instituir o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil

– APEX-Brasil, no uso da atribuição que lhe conferia o artigo 62 da Constituição. De acordo com esta Medida Provisória, a APEX-Brasil seria:

(...) forma de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, com o objetivo de promover a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o Poder Público, especialmente as que favoreçam as empresas de pequeno porte e a geração de empregos (BRASIL, 2003, p. 1).

Em 5 de fevereiro de 2003, após passados alguns dias da criação da Medida Provisória nº106, é criado o Decreto nº 4.584 transferindo a competência de supervisão de gestão da Agência do SEBRAE para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, não se alterando as atribuições e o caráter privado instituídos pela medida provisória (BRASIL, 2003). Seu Conselho Deliberativo passou a ser composto por representantes dos seguintes órgãos: MDIC; Ministério das Relações Exteriores – MRE; Câmara de Comércio Exterior – CAMEX; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES; Confederação Nacional da Indústria – CNI; Associação de Comércio Exterior do Brasil – AEB; e SEBRAE. O presidente deste Conselho Deliberativo passou a ser eleito dentre seus conselheiros.

Mais tarde, em virtude da criação da Gerência de Investimentos e alterações no logotipo da Agência, a até então Agência de Promoção de Exportações do Brasil - APEX-Brasil, passou a usar como nome fantasia Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. De qualquer modo, ressalta-se que a razão social da Agência permaneceu a mesma (RECEITA FEDERAL, 2012).

#### 4.1.1 Campos de atuação da Apex-Brasil

Em meio as diferentes ações contempladas pela Agência, voltadas para o processo de inserção das empresas brasileiras em mercados internacionais, são identificadas soluções em diferentes áreas, de acordo com APEX-BRASIL (2012):

- Informação – Estudos de inteligência comercial e competitiva orientam as decisões das empresas brasileiras e suas estratégias sobre o ingresso

no mercado internacional, com indicações sobre potenciais mercados, setores, os movimentos globais e oportunidades de negócios;

- Qualificação para exportação – O Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) capacita empresas brasileiras com potencial de exportação, por meio de soluções técnico-gerenciais e tecnológicas, e tem o objetivo de promover a cultura exportadora e incentivar a competitividade, qualificando e ampliando os mercados das indústrias iniciantes em comércio exterior;
- Promoção Comercial – Ações diversificadas e integradas em parceria com os setores produtivos: missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios com potenciais compradores estrangeiros, pavilhões do Brasil nas principais feiras internacionais, promoção de negócios em cadeias varejistas e visitas de importadores e formadores de opinião à estrutura produtiva brasileira são ações desenvolvidas pela Agência;
- Posicionamento e Imagem – Disseminar conhecimento e fortalecer a imagem e o posicionamento dos produtos e serviços brasileiros e do Brasil como importante parceiro comercial e mercado atrativo para investimentos, por meio de ações e projetos para construção de imagem e de branding, como ações integradas e sinérgicas de segmentos de um mesmo complexo produtivo visando ao melhor posicionamento da marca país no cenário internacional;
- Apoio à internacionalização – Ações de apoio à expansão internacional das empresas brasileiras, sua inserção ativa e competitiva e à ampliação da participação dos seus produtos e serviços no mercado internacional, como fatores estratégicos para a competitividade, por meio do incentivo à incorporação de atributos como inovação, sustentabilidade e design.

#### 4.1.2 Setores apoiados pela Apex-Brasil

A Agência apoia cerca de doze mil empresas brasileiras representantes de oitenta e um setores da economia, todos de produtos e serviços de médio e alto valor agregado, que por sua vez foram responsáveis, em 2011, por 21,24% do total exportado pelo Brasil para mais de duzentos mercados. Neste âmbito, a Apex-Brasil conta com o apoio de entidades representativas da indústria, comércio e serviços no país, através dos Projetos Setoriais Integrados (PSI), que executam ações de

promoção comercial específicas para cada segmento envolvido. Os setores apoiados pela Agência podem ser classificados dentro de seis grandes complexos: agronegócios, alimentos e bebidas; casa e construção; economia criativa e serviços; máquinas e equipamentos; moda; e por fim, tecnologia e saúde (APEX-BRASIL, 2012):

#### 4.1.3 Configuração interna da Apex-Brasil

Em seu formato atual, a Agência é dividida em duas diretorias técnicas subordinadas a sua Presidência: a Diretoria de Negócios e a Diretoria de Gestão e Planejamento. A Diretoria de Negócios é composta por uma Gerência de Negócios e oito unidades com distintas atribuições: Unidade de Projetos Setoriais; Unidade de Imagem e Acesso a Mercados; Unidade de Internacionalização; Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva; Unidade de Projetos Especiais; Unidade de Extensão Exportadora; Unidade de Desenvolvimento de Novos Produtos; e Unidade de Prestação de Contas. A Diretoria de Gestão e Planejamento, por sua vez, encontra-se dividida em uma Gerência de Gestão e Planejamento e sete unidades: Unidade de Gestão; Unidade de Planejamento; Unidade de Finanças; Unidade de Orçamento e Contabilidade; Unidade de Recursos Humanos; Unidade de Tecnologia da Informação; e Unidade de Viagens (APEX-BRASIL, 2012).

## **4.2 O apoio da Apex-Brasil à internacionalização nos Emirados Árabes Unidos**

Com o intuito de contribuir para a inserção e expansão competitiva das empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos, a Apex-Brasil busca projetar as suas ações em cadeias de valor globais, apoiando estratégias de internacionalização com serviços individualizados, prestados inclusive por uma rede de negócios no exterior, através de seus Centros de Negócios.



O mercado dos Emirados Árabes Unidos é bastante competitivo, sendo o preço um aspecto chave na decisão de compra. Apesar deste fator, qualidade, durabilidade e serviços pós-venda têm aumentado sua relevância, tanto para o setor privado, quanto para o setor governamental, na tomada de decisões. A ênfase crescente na relevância dos serviços de pós-venda favorece os produtos que contam com distribuidores locais que possuem estoques de peças e estão aptos a realizar a manutenção dos produtos (APEX-BRASIL, 2011).

O apoio da Agência à internacionalização de empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos pode ser interpretado a partir de três diferentes frentes de atuação: ações de inteligência comercial, com o mapeamento de oportunidades de mercado e sistematização de informações que subsidiem a elaboração de estratégias de inserção e atuação; a partir de ações de promoção de negócios, desenvolvendo atuações promocionais que aproximem a empresa-cliente de potenciais parceiros no mercado-alvo, viabilizando a sua inserção competitiva; e por fim, a partir do apoio à instalação local, provendo serviços que facilitem o processo de fixação de bases de operação da empresa em seu mercado-alvo.

#### 4.2.1 Estudos de Inteligência Comercial e Competitiva

Definida como uma das áreas estratégicas da Apex-Brasil, a Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva foi criada em 2003, visando embasar a estratégia de formação de uma mentalidade exportadora entre as empresas brasileiras com informações qualificadas e orientar a tomada de decisões no esforço de abertura de novos mercados (CAIXETA; NETZ; GALUPPO, 2006).

As principais funções desta Unidade podem ser observadas a partir da opinião de um de seus funcionários, conforme quadro abaixo:

##### **Quadro 2. As funções da Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva**

Entrevistado	Inteligência Comercial e Competitiva
Analista de gestão e negócios 1 – ICC	“Realizar estudos e análises para apurar os mercados e setores estratégicos para

	incremento das exportações brasileiras disseminando o conhecimento adquirido e as informações avaliadas. A equipe de inteligência comercial e competitiva participa de seminários, fóruns e também de projetos específicos da Apex-Brasil.”
Analista de gestão e negócios 2 – ICC	“Realizar estudos sobre oportunidades para as exportações brasileiras em mercados internacionais; auxiliar as entidades empresariais na definição dos mercados estratégicos para os seus produtos; elaborar estudos sobre economia internacional de interesse para o público da Apex-Brasil.”

Fonte: Dados da pesquisa. Maio, 2012.

Cavusgil (1980) ressalta que a falta de informação e o alto custo desta estão diretamente relacionados ao processo gradual de entrada de empresas em mercados internacionais. Por meio de sua Unidade de Inteligência Comercial, a Apex-Brasil oferece à empresa brasileira, informações qualificadas sobre diferentes mercados externos, auxiliando assim na superação destas barreiras iniciais.

A Apex-Brasil desenvolve estudos nos países com maior potencial para as vendas externas brasileiras, os quais, atualmente, são estabelecidos de acordo com a definição da Estratégia Nacional de Exportação traçada pelo MDIC para os anos de 2011 a 2014 (APEX-BRASIL, 2012). Para a efetivação destes estudos, a Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva da Agência estabelece duas vertentes do trabalho de coleta e tratamento das informações. A primeira, é representada pela contribuição de consultorias internacionais contratadas, identificando detalhes dos produtos demandados, dos preços médios praticados, os volumes de compras, os canais de distribuição e os eventuais interlocutores com os quais os empresários brasileiros negociarão. A segunda vertente diz respeito à informação e às experiências trazidas pelos diferentes parceiros da Apex-Brasil, sendo que este compartilhamento de informações de campo acumuladas costuma ser feito em seminários e reuniões setoriais realizados antes ou depois de ações da Agência (CAIXETA; NETZ; GALUPPO, 2006).

Como resultado dos esforços da Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva para o mercado dos Emirados Árabes Unidos e Oriente Médio em geral, podem ser

citados os estudos “Emirados Árabes Unidos – Perfil e Oportunidades Comerciais – 2012”, “Oportunidades para o setor de casa e construção na Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kuwait, Catar, Bahrein e Omã – Estudo de Apoio à feira Big 5 – Edição 2011” e “Oportunidades para alimentos e bebidas em países árabes 2008” (APEX-BRASIL, 2012), que, por sua vez, buscam identificar o perfil econômico, político e comercial destes mercados, enfatizando as suas relações comerciais com o Brasil.

Com alto grau de abertura comercial e a melhor infraestrutura do Oriente Médio, os Emirados Árabes Unidos tem como uma de suas características a de ser distribuidor de produtos para os países que o cercam (PIMENTA, 2012). Ainda de acordo com Pimenta (2012, p. 5):

Em 2011, as exportações do Brasil para os EAU alcançaram US\$ 2,2 bilhões, com crescimento de 16,9% em relação ao ano anterior, enquanto as importações foram de quase US\$ 500 milhões, resultando num saldo comercial de US\$ 1,7 bilhão.

As melhores oportunidades para as exportações brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos, por complexo, ainda de acordo com Pimenta (2012, p. 5) podem ser assim classificadas:

- Alimentos, bebidas e agronegócios: café; carne de peru; cereais; chá, mate e especiarias; carne de frango; carne bovina; lagostas; frutas cítricas; suco de laranja; massas e preparações alimentícias; óleo de soja.
- Casa e construção: ferramentas e talheres; madeira laminada; obras de marcenaria ou de carpintaria; obras de metais; obras de pedras e semelhantes; produtos cerâmicos; tubos de ferro fundido, ferro ou aço.
- Máquinas e equipamentos: autopeças; máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos; materiais elétricos e eletrônicos; ferramentas eletromecânicas com motor, de uso manual; geradores e transformadores elétricos; máquinas e aparelhos de terraplanagem e perfuração; refrigeradores e congeladores; tratores; aviões.
- Moda: calçados (em nichos de mercado); ouro em formas semimanufaturadas.

- Multissetorial e outros: colas e enzimas; produtos de borracha e suas obras; ferro-ligas; produtos semimanufaturados de ferro ou aço; minérios de ferro.

#### 4.2.2 A promoção comercial direcionada aos Emirados Árabes Unidos

As ações de promoção comercial da Apex-Brasil proporcionam aos empresários brasileiros um contato direto com seus compradores internacionais, incluindo compradores dos Emirados Árabes Unidos, através de ações integradas no Brasil e no exterior, ampliando a possibilidade de realização de negócios. Este contato pode ser visualizado em diferentes feiras setoriais e multissetoriais, em missões comerciais e em ações específicas organizadas pela Agência junto a compradores internacionais e também a formadores de opinião. Em 2010, a Apex-Brasil apoiou a participação de empresas brasileiras em mais de 900 eventos realizados no Brasil e no exterior (APEX-BRASIL, 2012).

De acordo com os entrevistados, as ações de promoção comercial voltadas ao mercado dos Emirados Árabes Unidos se concentram na Unidade de Imagem e Acesso a Mercados da Apex-Brasil, conforme quadro abaixo:

##### **Quadro 3. Promoção comercial**

Entrevistado	Ação de promoção comercial
Gestor de projetos 1 - IAM	“(…) organização de ações de promoção comerciais tais como: missões empresariais e feiras internacionais.”
Gestor de projetos 2 - IAM	“Por meio de missões empresariais do Brasil, colocamos os exportadores brasileiros, de vários setores, em contato com os importadores locais.”
Gestor de projetos 3 – IAM	“(…) missões comerciais, projetos compradores, projetos imagem e feiras internacionais para auxiliar na internacionalização de empresas brasileiras aos Emirados Árabes Unidos.”
Gestor de projetos 4 - IAM	“Missões empresariais de exportadores brasileiros ao exterior (...)”
Gestor de projetos 5 – IAM	“Missões comerciais e participação em feiras internacionais.”

Coordenador – IAM	“Organização de missões comerciais e participação e feiras que são plataformas de contato com compradores, distribuidores, representantes e formadores de opinião nos Emirados Árabes Unidos.”
-------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa. Maio de 2012.

Ao considerar a proposta apresentada pelo primeiro conceito da Teoria de Uppsala, segundo Amatucci (2008), observa-se que a exportação de produtos e serviços atua como um processo inicial importante para a internacionalização de uma empresa. Por meio de seus projetos de promoção comercial nos Emirados Árabes Unidos, incluindo missões comerciais, feiras e outros, a Apex-Brasil apoia empresas brasileiras a ampliar suas exportações e desta forma, conseqüentemente auxilia no início de seu processo de internacionalização neste mercado.

#### 4.2.2.1 O apoio da Apex-Brasil em Feiras Setoriais e Multissetoriais

Participar de uma feira demanda do empresário a capacidade de aprendizado. Expor a marca e os produtos de uma empresa, de acordo com Caixeta; Netz; Galuppo (2006), implica em ganhar experiência e conhecer melhor o consumidor estrangeiro, além de conseguir comparar deficiências e pontos fortes em relação aos concorrentes e detectar tendências, ampliando, dessa forma, as chances de fechar bons contratos na feira seguinte. Uma atenção especial deve ser destinada ao evento que se realiza em um país caracterizado por costumes distintos dos ocidentais, como os Emirados Árabes Unidos. A lista de costumes e cuidados a serem observados no relacionamento com os árabes inclui precauções com relação ao cumprimento à figura feminina, à produção de materiais de divulgação de produtos e à disposição das pessoas à mesa de reunião (CAIXETA; NETZ; GALUPPO, 2006).

O papel da Apex-Brasil em uma Feira Internacional pode ser observado a partir da opinião de um dos entrevistados, conforme quadro abaixo:

#### **Quadro 4. O papel da Apex-Brasil na organização de Feiras Internacionais**

Gestor de projetos 3 – IAM	“Nas Feiras Internacionais, a Apex-Brasil organiza pavilhões integrados, no qual a comunicação visual e materiais promocionais de todas as empresas brasileiras são unificados, promovendo a <i>Imagem Brasil</i> de forma única e consistente. Desta forma, potencializamos o resultado da feira. Nos Emirados Árabes Unidos, realizamos em parceria com a CCAB, a feira <i>Big Five</i> e, por meio de parcerias com entidades setoriais, a feira <i>Gulfood</i> .”
----------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa. Maio de 2012.

As feiras promovidas pela Apex-Brasil voltam-se prioritariamente às empresas que já são exportadoras e pretendem intensificar suas relações com o mercado do país onde a feira ocorre. Cabe a Agência prestar atendimento aos clientes, promovendo atividades diferenciadas, como degustações, exposições, lançamentos de produtos, coletivas de imprensa, programas de relações públicas e de comunicação visual, além de buscar a aplicação de uma identidade similar entre as marcas brasileiras expostas nos pavilhões (APEX-BRASIL, 2012).

Um importante exemplo de feira apoiada pela Apex-Brasil em parceria com a Câmara de Comércio Árabe-Brasileira – CCAB, nos Emirados Árabes Unidos, é a Feira BIG 5. Como uma das principais feiras do setor de construção civil no mundo, a BIG 5 possibilita não apenas a realização de negócios com países do Golfo Árabe, mas também com agentes de todos os países da região do Oriente Médio, Ásia, Oceania e Norte da África. Em 2011, esta feira ocorreu entre os dias 21 e 24 de novembro, em Dubai, Emirados Árabes Unidos (CCAB, 2012).

#### 4.2.2.2 O apoio da Apex-Brasil em Missões Comerciais

Missões Comerciais são atividades desenvolvidas com o intuito de promover os produtos e serviços brasileiros no exterior por meio de rodadas de negócios, reuniões com representantes de governos estrangeiros e seminários, proporcionando a ampliação do comércio, cooperação e investimentos nos países a qual se destinam (MDIC, 2012).

A definição de uma Missão Comercial pode ser observada na opinião de um dos entrevistados, conforme quadro abaixo:

**Quadro 5. O conceito de Missões Comerciais**

Gestor de projetos 3 – IAM	“(…) eventos de promoção de produtos brasileiros, nas quais uma comitiva composta pela iniciativa privada e pelo governo brasileiro viaja ao mercado-alvo realizando uma agenda de negócios no qual o exportador brasileiro fica em uma estação de trabalho e possui agendamentos de 30 em 30 minutos com empresários locais. São realizados ainda eventos de <i>networking</i> , para impulsionar os contatos realizados, e visitas técnicas visitando grandes empresas e locais de destaque, como supermercados de renome e portos referência.
----------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2012.

Entre os objetivos das Missões Comerciais pode-se incluir a promoção de negócios e parcerias, a prospecção de novos mercados, a divulgação de produtos brasileiros e o intercâmbio de tecnologias. Em geral, estas ações são coordenadas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC e Ministério das Relações Exteriores – MRE, contando com a participação de representantes políticos eleitos e indicados. A seleção das empresas brasileiras participantes acontece segundo um processo classificatório onde devem ser obedecidas algumas condições como a adequação do produto ao mercado destino e o seu grau de aceitação (APEX-BRASIL, 2012).

A Missão Empresarial do Brasil ao Oriente Médio realizada entre os dias 11 e 17 de fevereiro de 2012, nos Emirados Árabes Unidos, Catar e Arábia Saudita, representa um exemplo destas ações organizadas pela Agência. Esta missão foi liderada pelo ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Fernando Pimentel, que participou da solenidade de abertura da missão, realizada na etapa de Dubai. O evento contou com a participação de vinte e seis empresas brasileiras dos setores de casa, construção civil, alimentos e bebidas que integraram as rodadas de negócios e vinte e um representantes de companhias brasileiras, dentre grandes empreiteiras e investidores, que cumpriram agenda paralela às rodadas de negócios. No total, foram 503 encontros com 232 potenciais compradores dos

Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita, Omã, Bahrein, Catar, Kuwait, Jordânia e Líbano (GUERRA, 2012).

#### 4.2.2.3 Demais ações de promoção comercial

Como uma demonstração da importância do mercado dos Emirados Árabes Unidos às empresas brasileiras e com o intuito de identificar as opções concretas de inserção de novos produtos e serviços nacionais neste ambiente de negócios, também foram apresentadas pelos entrevistados outras modalidades de ações da Apex-Brasil no auxílio direto ou indireto à internacionalização de empresas brasileiras neste mercado, como o Mercado Foco, o Projeto Comprador e o Projeto Imagem.

O Mercado Foco consiste em uma série de encontros abertos ao empresariado brasileiro, realizados em diversos estados da Federação, os quais oferecem oportunidades de absorção de informações estratégicas sobre o mercado-alvo, bem como trocas de experiências entre aqueles que já possuem negócios consolidados no mercado e os novos entrantes (APEX-BRASIL, 2012). Observa-se o comentário dos entrevistados responsáveis pela execução desta ação na Agência, no quadro abaixo:

#### **Quadro 6. Apresentação do Projeto Mercado Foco**

Entrevistado	Definição do Projeto Mercado Foco
Coordenador – DNP	“Através da execução do projeto Mercado-Foco no qual a Agência desenvolve uma ação de relacionamento junto ao seu cliente orientando-o para o mercado de interesse”
Gestor de projetos – DNP	“Realização de projeto chamado Mercado-Foco – Emirados Árabes Unidos, oferecendo dicas, legislação, casos de sucesso, informações específicas e atendimento para solução de dúvidas sobre o mercado.”
Assistente - DNP	“Organização do Mercado-Foco que apresenta em um só evento todos os produtos da Apex-Brasil voltados para o mercado específico”

Fonte: Dados da pesquisa. Maio, 2012.



O Projeto Comprador tem como principal objetivo realizar rodadas de negócios no Brasil, entre empresários brasileiros já exportadores e compradores estrangeiros. Desta forma, busca-se incentivar a comercialização de produtos brasileiros em mercados internacionais, sem que o empresariado nacional gaste seus recursos com viagens a outros países. Uma importante vantagem desta ação é o reconhecimento por parte das empresas externas da estrutura produtiva brasileira (APEX-BRASIL, 2012).

O Projeto Imagem, por sua vez, busca melhorar a percepção internacional dos produtos e serviços brasileiros em diferentes mercados internacionais, facilitando a entrada de empresas nacionais e prospectando oportunidades de negócios de exportação. Esta ação é voltada para empresas exportadoras experientes ou internacionalizadas, pois demandam ampla capacidade de entrega e qualidade superior em seus produtos (APEX-BRASIL, 2012).

A visão de um dos entrevistados sobre estes projetos da Apex-Brasil pode ser observada no quadro abaixo:

#### **Quadro 7. Apresentação do Projeto Comprador e do Projeto Imagem**

<p>Gestor de projetos 3 – IAM</p>	<p>“A Apex-Brasil realiza ainda Projetos Comprador e Imagem, que promovem a vinda de, respectivamente, compradores e formadores de opinião ao Brasil. O objetivo do primeiro é promover a exportação dos produtos brasileiros, por meio da vinda de compradores. Enquanto no segundo trazemos jornalistas e repórteres para conhecer o Brasil, promovendo a imagem do país e dos empresários locais. Consideramos que ambos intensificam a internacionalização, sendo que no caso do Projeto Comprador é essencial iniciar o processo por meio da exportação de produtos e conhecimento sobre o mercado. Com o projeto imagem, auxiliamos na entrada e aceitação da empresa no mercado destino. Nos Emirados Árabes Unidos, realizamos um Projeto Imagem em janeiro de 2012, como vinda de dois jornais: Gulf News, de língua inglesa, e A, Bayan, de língua árabe. Nesta ação os repórteres conheceram os estádios de Brasília e São Paulo que serão usados na Copa do Mundo, visitaram um frigorífico de um exportador brasileiro em Goiás e se encontraram com empresas e associações brasileiras com experiência no Mercado.”</p>
-----------------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa. Maio, 2012

### 4.2.3 O suporte à instalação de empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos

Visando o apoio à instalação de empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos, a Apex-Brasil possui um Centro de Negócios localizado na Jebel Ali Free Zone – JAFZA, zona franca de Dubai com a maior infraestrutura do Oriente Médio para instalação de empresas estrangeiras.

Entre os serviços oferecidos pelo Centro de Negócios da Agência, encontra-se a possibilidade de estabelecimento jurídico em Dubai, sem a necessidade de um parceiro local, exigido pela legislação do país; o oferecimento de nenhuma restrição quanto à repatriação de lucros e capital; a isenção de imposto de importação para produtos comercializados na própria zona franca ou reexportados; bem como o armazenamento de mercadorias para entrega *just-in-time* aos consumidores locais. Em um espaço funcional e tecnológico, o Centro de Negócios – Dubai possui áreas para escritórios individuais e estações de trabalho, salas de reunião, equipamentos de fax, *scanners*, impressora e telefones com ramal em cada estação de trabalho (APEX-BRASIL, 2012).

O papel do Centro de Negócios da Apex-Brasil em Dubai também pode ser observado a partir da opinião dos entrevistados, conforme quadro abaixo:

#### Quadro 8. O Centro de Negócios em Dubai

Entrevistado	O papel do Centro de Negócios de Dubai
Gestor de projetos 2 – Int.	“Particularmente no mercado dos Emirados Árabes Unidos, esta Unidade apoia as empresas brasileiras à instalação local por intermédio do Centro de Negócios em Dubai, oferecendo ferramentas distintas e complementares no processo de expansão internacional dos negócios.”
Gestor de projetos 3 – Int.	“O Centro de Negócios da Apex-Brasil em Dubai oferece variados serviços de apoio às empresas brasileiras, incluindo a prospecção de oportunidades, pesquisas de mercado customizadas, organização de agendas e rodadas de negócios, apoio logístico e incubadoras com custos subsidiados.
Coordenador – Centro de	“O Centro de Negócios da Apex-Brasil em Dubai tem

Negócios de Dubai	como principal função o atendimento às solicitações de empresas brasileiras, às unidades da Agência e aos parceiros relacionados a produtos e serviços de inteligência e promoção comercial. Suas principais ações de fomento à internacionalização de empresas brasileiras são: estudos e informações de inteligência comercial e competitiva, organização e acompanhamento de rodadas de negócios e, por fim, organização e realização de eventos de promoção comercial.”
-------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa. Maio de 2012.

Johanson e Wiedershein-Paul (1975) apontam a instalação de unidades da empresa no exterior como etapa final no processo gradual de internacionalização, após iniciar suas atividades em um outro país com exportações irregulares, seguidas de exportações via representantes independentes ou via subsidiárias de vendas. Nesta etapa, a Apex-Brasil, com o auxílio de seu Centro de Negócios em Dubai, oferece uma gama de serviços de apoio direto às empresas brasileiras, como, por exemplo, incubadoras com custos subsidiados.

#### 4.2.4 Empresas e associações setoriais apoiadas pela Apex-Brasil

Com o intuito de demonstrar o volume de empresas brasileiras apoiadas pela Apex-Brasil em ações voltadas para os Emirados Árabes Unidos em diferentes etapas do seu processo de internacionalização, apresenta-se um quadro abaixo com as informações coletadas a partir da entrevista:

##### **Quadro 9. Exemplos de empresas e Associações apoiadas pela Apex-Brasil**

Entrevistado	Empresas e Associações apoiadas pela Apex-Brasil
Coordenador – Centro de Negócios de Dubai	“Várias empresas e associações já foram beneficiadas nos últimos anos por ações da Apex-Brasil, entre elas: Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne – ABIEC, Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores – SINDIPEÇAS, Instituto Brasileiro de Frutas – IBRAF, Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos –

	ABIHPEC e Cooperativa da Construção Civil do Estado do Ceará – COOPERCON-CE.”
Coordenador – IAM	“Entidades: Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais – ABIROCHAS, Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento, Louças Sanitárias e Congêneres – ANFACER, Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – ABIMOVEL, Associação Brasileira da Indústria do Café – ABIC, ABIEC, Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango – UBABEF, IBRAF, entre outras. Empresas: Cecrisa, Docol, Gail, Bauducco, Queiroz Galvão, Andrade Gutierrez, entre outras.”
Gestor de projetos 3 – IAM	“Empresas como Chocolates Garoto, Cooperativa Vinícola Aurora Ltda, Braseco, Móveis Rudnick, Construtora OAS, Queiroz Galvão, Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht, Condor Tecnologias Não-letais, Companhia Brasileira de Cartuchos, EMBRAER e Microdata. Associações como ABIEC, ABIC, UBABEF, ABIMOVEL, ANFACER, ABIROCHAS, BRAF, Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN e Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança – ABINDE.

Fonte: Dados da pesquisa. Maio, 2012.

Observa-se, neste quadro acima, uma ampla variedade de empresas e associações apoiadas pela Apex-Brasil, representantes de setores diversificados da economia brasileira e atuantes no mercado dos Emirados Árabes Unidos, incluindo máquinas, equipamentos, alimentos, bebidas, agronegócios, casa e construção civil. A presença destas organizações no país simbolizam a atual presença brasileira neste mercado.

### **4.3 Instituições governamentais que apoiam a internacionalização de empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos**

De acordo com os entrevistados, os principais parceiros governamentais da Apex-Brasil no processo de internacionalização das empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos podem ser descritos conforme quadro abaixo:

**Quadro 10. Instituições governamentais parceiras da Apex-Brasil**

Entrevistado	Instituições governamentais
Gestor de projetos 2 – IAM	“O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, o Ministério das Relações Exteriores – MRE e a Confederação Nacional da Indústria – CNI.”
Gestor de projetos 3 – IAM	<p>“A Apex-Brasil possui forte parceria com instituições governamentais, podendo ser citadas:</p> <p>MDIC: A Apex-Brasil possui um contrato de gestão com este Ministério, o qual define metas e objetivos a cumprir. O chefe do Conselho Deliberativo, órgão superior de decisão da Agência, provém deste Ministério. Várias das missões comerciais são realizadas em conjunto com o MDIC, que contribui com a agenda política durante o evento. Durante a última missão aos Emirados Árabes Unidos, por exemplo, o Ministro Fernando Pimentel estava presente e liderou agendas de alto nível político, o que auxilia as empresas brasileiras na entrada de seus produtos (...).</p> <p>MRE: A Apex-Brasil realiza diversas ações em parceria com este Ministério, em especial com o Departamento de Promoção Comercial - DPR e Embaixadas no exterior. O DPR auxilia na comunicação com empresas brasileiras, em especial construtoras e na emissão de vistos locais aos empresários brasileiros. Por outro lado as Embaixadas auxiliam na elaboração de agendas com o poder público, no contato com fornecedores locais e em parcerias para a realização do evento (...).</p> <p>Quando são realizados eventos de setores específicos é comum a parceria com Ministérios especializados (...).”</p>
Gestor de projetos 4 – IAM	“(...) Ministério das Relações Exteriores / Embaixadas do Brasil.”
Gestor de projetos 5 – IAM	“Com Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Ministério das Relações Exteriores.”
Gestor de projetos 1 – Int.	“Embaixada dos Emirados Árabes Unidos.”
Gestor de projetos 3 – Int.	“Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Ministério das Relações Exteriores, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA e Agência Brasileira do Desenvolvimento Industrial – ABDI.”

Analista de gestão e negócios 1 - ICC	“(...) são realizados contatos institucionais com a colaboração da Embaixada do Brasil no país-alvo, da Câmara de Comércio Árabe-Brasileira, além das empresas brasileiras já instaladas no país, que também servem como referência para formatação de agendas na missão de prospecção de inteligência de mercado. Já no caso do estudo, a Apex-Brasil os realiza de forma independente, utilizando bases de contatos contratadas.”
---------------------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa. Maio, 2012.

A identificação destas instituições governamentais atende a um dos objetivos específicos propostos neste trabalho e a sua participação em diferentes eventos da Apex-Brasil simbolizam a sinergia existente entre elas.

Algumas características, competências e informações gerais relacionadas a estas instituições governamentais parceiras da Apex-Brasil no processo de internacionalização de empresas brasileiras, são apresentadas nos tópicos a seguir.

#### 4.3.1 O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC é um órgão que integra a estrutura da Administração Pública Federal Direta, sob o qual estão vinculadas quatro entidades representantes da administração pública indireta: Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO e Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, bem como duas entidades privadas sem fins lucrativos que celebram Contrato de Gestão este Ministério, a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil (MDIC, 2012).

As competências deste órgão são descritas abaixo, conforme o art. 1º do Decreto nº 7.096, de 4 de fevereiro de 2010:

- Política de desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços;

- Propriedade intelectual e transferência de tecnologia;
- Metrologia, normalização e qualidade industrial;
- Políticas de comércio exterior;
- Regulamentação e execução dos programas e atividades relativas ao comércio exterior;
- Aplicação dos mecanismos de defesa comercial;
- Participação em negociações internacionais relativas ao comércio exterior;
- Formulação da política de apoio à microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato;
- Execução das atividades de registro do comércio.

O MDIC representa a principal instituição governamental parceira da Apex-Brasil em ações de fomento à internacionalização de empresas brasileiras aos Emirados Árabes Unidos, supervisionando e contribuindo com estas. Além disso, este órgão oferece soluções eletrônicas de motivação e informação ao empresariado interessado em expandir seus negócios para mercados internacionais, incluindo o Radar Comercial, responsável por análises de mercados e produtos (RADAR COMERCIAL, 2012); o Portal Brasileiro de Comércio Exterior, contendo informações básicas de exportação (COMEXBRASIL, 2012); a Vitrine do Exportador, permitindo ao empresário incluir informações comerciais sobre seus produtos (VITRINE DO EXPORTADOR, 2012); e por fim, a AliceWeb, rede de dados com informações sobre a balança comercial brasileira (ALICEWEB, 2012).

#### 4.3.2 O Ministério das Relações Exteriores – MRE

O Ministério das Relações Exteriores – MRE é um órgão governamental de Administração Pública Federal Direta cuja proposta institucional é prestar assistência ao Presidente da República na elaboração da política exterior do Brasil, garantindo a sua execução, mantendo relações diplomáticas com governos de Estados estrangeiros e organizações internacionais, além de promover os interesses do Brasil e da sociedade brasileira no exterior (MRE, 2012).

As competências deste órgão são descritas abaixo, conforme o art. 1º do Decreto nº 7.304, de 22 de setembro de 2010:

- Política internacional;
- Relações diplomáticas e serviços consulares;
- Participação nas negociações comerciais, econômicas, técnicas e culturais com governos e entidades estrangeiras;
- Programas de cooperação internacional e de promoção comercial;
- Apoio a delegações, comitivas e representações brasileiras em agências e organismos internacionais e multilaterais.

Com grande experiência no mercado internacional e por meio do apoio das Embaixadas Brasileiras em diferentes países, o MRE auxilia a Apex-Brasil em questões diplomáticas e comerciais, participando do processo de retirada de vistos de empresários brasileiros e auxiliando na organização de encontros entre representantes da Agência e fornecedores de outros países.

#### 4.3.3 O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA

Com o intuito de integrar sob sua gestão diferentes aspectos do setor produtivo brasileiro, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA busca assegurar a segurança alimentar da população brasileira, bem como a exportação dos excedentes produzidos em solo nacional, favorecendo a inserção do Brasil no mercado internacional. Desta forma, desenvolve políticas públicas de estímulo à agropecuária, regulação e normatização de serviços vinculados ao setor (MAPA, 2012).

Através de sua Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócios – SRI, o Ministério elabora propostas para negociações de acordos sanitários e fitossanitários com outros países, além de analisar as deliberações relativas às exigências fitossanitárias que envolvam interesses dos setores produtivos brasileiro. A SRI também se responsabiliza pela organização de ações de promoção dos produtos e



serviços do agronegócio brasileiro e consolidação da imagem do Brasil como provedor de alimentos seguros e de qualidade (MAPA, 2012).

Do volume total de exportações brasileiras aos Emirados Árabes Unidos em 2011, 64% correspondiam a produtos agrícolas, concentrando-se, principalmente, em produtos do complexo sucroalcooleiro e de carnes (INTERCÂMBIO COMERCIAL DO AGRONEGÓCIO, 2012). Este contexto ilustra a importância da atuação do MAPA em projetos voltados aos Emirados Árabes Unidos em apoio a Apex-Brasil.

#### 4.3.4 A Confederação Nacional da Indústria – CNI

A Confederação Nacional da Indústria – CNI com o intuito de discutir formas de incremento comercial no exterior, bem como trocar informações com instituições congêneres em outros países, mantém parcerias internacionais. Desta forma também acompanha as negociações entre blocos econômicos brasileiros, bem como a política de comércio exterior adotada pelo governo. Por meio de sua rede de Centros de Negócios Internacionais – CIN, a entidade oferece apoio à internacionalização de empresas brasileiras, sobretudo das pequenas e médias (CNI, 2012).

O apoio oferecido por esta Confederação à Apex-Brasil pode ser exemplificado pela renovação, em 22 de fevereiro de 2011, de um Convênio de Cooperação Técnica e Financeira iniciado no ano de 2009, voltado para o desenvolvimento de atividades conjuntas e o fortalecimento da prestação de serviços junto às empresas brasileiras exportadoras e potenciais exportadoras (PORTAL BRASIL, 2012)

#### **4.4 Barreiras à internacionalização de empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos e a atuação da Apex-Brasil**

Johanson e Vahlne (1977), em sua definição do conceito de distância psíquica, apontam exemplos de fatores que impedem o fluxo de informações ao mercado

externo. Com o intuito de exemplificar a interferência da distância psíquica no processo de internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos, foi questionada, através da pesquisa, a influência exercida por três fatores distintos: a diferença cultural, a diferença religiosa e a grande distância geográfica entre o Brasil e o país árabe. Com o auxílio da entrevista aos colaboradores da Apex-Brasil, pode-se observar também as ferramentas oferecidas pela Agência e instituições governamentais parceiras para redução destas distâncias.

#### 4.4.1 A diferença cultural entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos e sua influência

Observa-se abaixo, a opinião dos entrevistados da Apex-Brasil sobre a influência exercida pelas diferenças culturais existentes entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos no processo de internacionalização de empresas brasileiras neste mercado:

**Quadro 11. A influência da diferença cultural**

Entrevistado	Influência da diferença cultural
Gestor de projetos 4 – IAM	“(…) A característica árabe de cultivar relacionamentos por longo período para obter segurança e confiança para então estabelecer negócios, pode ser identificada como uma influência da cultura nas relações comerciais entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos.”
Gestor de projetos 5 – IAM	“O aspecto cultural deve ser considerado em toda transação/relação internacional, principalmente em países árabes (…)”
Gestor de projetos 2 – Int.	“As diferenças culturais estão entre os principais fatores a serem considerados quando tratamos de negócios internacionais, área de conhecimento na qual se insere a internacionalização de empresas.”

Analista de gestão e negócios 2 – ICC.	“O mercado árabe, em geral, exige especificidades do empresários brasileiros que iniciam suas tratativas para concluir um negócio. É necessário conhecer as questões socioculturais do país e a importância da hierarquia/status para as atividades comerciais. As empresárias brasileiras precisam ter especial atenção por causa de vestimentas, que devem estar adequadas ao ambiente de um país árabe/muçulmano. Os árabes entendem a cultura ocidental e a respeitam, no entanto, é importante se portar de acordo com as regras locais. Condição válida também para os Emirados Árabes Unidos. Esta não é uma questão apenas de etiqueta, mas de respeito.”
Coordenador – Centro de Negócios de Dubai	“O empresariado brasileiro deve estar muito atento à cultura árabe. Os empresários dos Emirados Árabes Unidos valorizam a interação pessoal com seus interlocutores e é preciso investir bastante tempo na construção dessa relação antes que os negócios possam acontecer de forma bem sucedida. O empresário brasileiro que desconhecer estas características terá mais dificuldades em realizar negócios e ser bem sucedido neste país.”

Fonte: Dados da pesquisa. Maio de 2012.

Nota-se, na opinião dos entrevistados, uma considerável participação das características culturais na definição dos negócios entre empresários brasileiros e empresários dos Emirados Árabes Unidos. A mulher deve assumir postura diferenciada dos homens e a prática rotineira de comércio transmite segurança, características de um mercado que demandam atenção e compreensão do empresário entrante.

#### 4.4.2 As tradições religiosas dos Emirados Árabes Unidos e suas influências

A influência da religião islâmica nas relações comerciais entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos, também pode ser identificada na opinião dos entrevistados da Apex-Brasil, conforme quadro abaixo:

**Quadro 12. A influência da religião islâmica**

Entrevistado	Influência da religião
Gestor de projetos 3 – IAM	“(…) A religião islâmica se confunde com os costumes locais e deve ser respeitada. Os empresários muçulmanos mais fervorosos geralmente seguem regras sociais rígidas e o brasileiro deve levar em conta este aspecto para que sua negociação seja bem sucedida. (...) Durante seis momentos do dia, é costume que os empresários locais parem para rezar, indo a lugares específicos para tal. Não se deve fazer reuniões nestes períodos. O horário da reza varia diariamente conforme calendário árabe.”
Analista de gestão e negócios 1 – ICC	“Em todos os mercados árabes, a presença da religião islâmica deve ser vista com respeito (...). Assim como os emiráticos respeitam as religiões ocidentais, deve-se respeitar a cultura árabe e a religião local.”
Coordenador – Centro de Negócios de Dubai	“Em geral, a religião local não representa um problema. Considerando que o empresário brasileiro reconheça e respeite as particularidades da religião local e se comporte de maneira adequada nas relações com interlocutores locais, não deverão haver problemas. Existem, no entanto, os casos em que devem ser observadas certas exigências de origem religiosa para que a entrada dos produtos da empresa possa ser aceita no país. É o caso da carne e do frango que precisam obedecer à regras de abate e certificação <i>halal</i> para que possam ser consumidas.

Fonte: Dados da pesquisa. Maio, 2012.

Observa-se no quadro acima, algumas características marcantes da religião islâmica que devem ser consideradas pelos empresários brasileiros e que podem influenciar diretamente em práticas de negócios, como o exemplo de não se agendar reuniões em horários destinados a tradição da reza, praticada durante seis momentos do dia.

#### 4.4.3 A influência da distância geográfica entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos

Observa-se também a percepção dos funcionários da Apex-Brasil sobre a influência da grande distância geográfica existente entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos no processo de internacionalização de empresas brasileiras neste mercado:

##### **Quadro 13. A influência da distância geográfica**

Entrevistado	Influência da distância geográfica
Coordenador – Centro de Negócios de Dubai	“A distância geográfica influencia negativamente em alguns aspectos. Primeiramente, dificulta o conhecimento entre os países e maior aproximação entre seus habitantes. No entanto, o impacto maior é percebido no alto custo de frete, encarecendo os produtos brasileiros e tornando-os menos competitivos no mercado local.”
Gestor de projetos 3 – IAM	“A grande distância geográfica entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos impacta negativamente no processo de internacionalização das empresas brasileiras neste país. Em meio aos entraves gerados por esta distância, posso citar a alta diferença de fuso horário, dificultando a comunicação; custos de passagens aéreas elevado com longo período de transbordo e sendo o voo direto operado por apenas uma companhia; e o desconhecimento sobre o mercado.”
Gestor de projetos 5 – IAM	“(…) arriscaria dizer que a localização é até mais importante do que aspectos culturais, pois esta questão impacta diretamente no preço do frete do produto.”

Fonte: Dados da pesquisa. Maio, 2012.

A distância geográfica implica, de acordo com o quadro acima, de maneira negativa em alguns aspectos das práticas comerciais entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos, ao considerar os custos no transporte de mercadorias, dificuldades de comunicação imediata em razão do fuso-horário e despesas com passagens aéreas na condição de visita de representantes das empresas brasileiras para prospecção do mercado ou reuniões de negócios.

#### 4.4.4 A atuação da Apex-Brasil na redução das barreiras à internacionalização nos Emirados Árabes Unidos

No quadro abaixo, são apresentadas as percepções de alguns funcionários da Apex-Brasil a respeito da atuação da Agência na redução das barreiras à internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos.

##### **Quadro 14. As ferramentas da Apex-Brasil na redução das barreiras à internacionalização**

Entrevistado	Atuação da Apex-Brasil
Gestor de projetos 2 – IAM	“A Apex-Brasil auxilia relatando experiências e dando informações do mercado pertinente, para que a empresa brasileira possa negociar de forma mais segura.”
Gestor de projetos 4 – IAM	“São realizados encontros prévios as ações de promoção comercial que visam explicitar algumas possíveis barreiras de entrada no mercado de interesse e formas para contorná-las ou amenizá-las.”
Coordenador – IAM	“A Apex-Brasil promove encontros brasileiros e estrangeiros, com o intuito de encurtar distâncias de negócios, como o auxílio de seu centro de negócios em Dubai.”
Analista de gestão e negócios 2 – ICC	“As ferramentas mais utilizadas são os estudos e seminários, que proporcionam informações em vários níveis. Além disso, a Apex disponibiliza o seu Centro de Negócios em Dubai para um contato mais próximo com os mercados árabes.”

Fonte: Dados da pesquisa. Maio, 2012.

Diferentes práticas voltadas à redução de barreiras à internacionalização nos Emirados Árabes Unidos são oferecidas pela Apex-Brasil de acordo com alguns de seus colaboradores. Nota-se no quadro, que as atuações da Agência procuram oferecer suporte informacional e prático nas agendas de negócios de empresários brasileiros interessados, bem como na disponibilização de um escritório no país para atuar como referência e garantia.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho buscou identificar as ações de apoio à internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos realizadas pela Apex-Brasil. Para tal, optou-se pela análise documental desta instituição, bem como das instituições governamentais parceiras. Foram aplicadas também, entrevistas qualitativas junto aos colaboradores da Agência com funções associadas ao mercado em estudo, analisadas com o auxílio do Método Delphi. Ressalta-se o fato de não ter havido divergências nas respostas que justificassem uma nova aplicação das entrevistas, segundo a metodologia.

Com base nas informações obtidas e apresentadas neste trabalho, conclui-se que a Apex-Brasil desenvolve suas ações de promoção a internacionalização nos Emirados Árabes Unidos por meio de três frentes de atuação: inteligência comercial e competitiva; promoção comercial; e suporte à instalação local.

Com o intuito de aprofundar a temática exposta, foram propostos três objetivos específicos. No primeiro, buscou-se caracterizar as formas de atuação da Apex-Brasil em suas ações de apoio ao posicionamento e imagem do produto brasileiro, qualificação para exportação, fornecimento de informações úteis aos empresários e fomento à internacionalização. Neste âmbito, observou-se que a Agência atua por meio de setores delimitados em seis grandes complexos da economia brasileira: alimentos, bebidas e agronegócios; economia criativa e serviços; máquinas e equipamentos; moda; e por fim, tecnologia e saúde. Para tanto, divide a sua estrutura organizacional em duas diretorias técnicas e diversas unidades, além de seus sete centros de negócios no exterior. Como resultado das entrevistas, foram identificados estudos e análises de mercados e setores estratégicos destinados a empresários brasileiros interessados, ações comerciais no exterior como feiras e missões empresariais e por fim, a identificação das características e das ferramentas oferecidas pelo Centro de Negócios situado em Dubai.

O segundo objetivo específico foi focado na identificação de quais as instituições governamentais parceiras da Apex-Brasil no apoio à internacionalização de empresas brasileiras nos Emirados Árabes Unidos, além de verificar a existência de

interação nas ações executadas por estas. De acordo com as entrevistas realizadas, foram identificadas ações de atuação conjunta entre a Agência e diferentes ministérios da administração pública federal, sendo eles: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, contribuindo com agendas políticas durante eventos da Agência, liderança ministerial e facilitação na entrada de produtos brasileiros nos Emirados Árabes Unidos e Ministério das Relações Exteriores – MRE, auxiliando no processo de emissão de vistos locais aos empresários participantes de eventos internacionais e na elaboração de agendas com representantes políticos dos países de interesse. Notou-se também uma forte aproximação com a Confederação Nacional da Indústria – CNI por meio de Convênio de Cooperação Técnica e Financeira voltado para o desenvolvimento de atividades conjuntas e o fortalecimento da prestação de serviços junto às empresas brasileiras exportadoras e potenciais exportadoras.

Nota-se ainda a importância da Câmara de Comércio Árabe Brasileira – CCAB que apesar de não ser uma instituição governamental, é de fundamental importância para o sucesso da internacionalização das empresas brasileiras para o mercado em estudo.

Finalmente, o terceiro objetivo específico foi direcionado às barreiras a internacionalização nos Emirados Árabes Unidos e a atuação da Apex-Brasil na redução destes entraves. Assim, verificou-se, em suma, um consenso de que as distinções culturais, tradições religiosas e distância geográfica influenciam, em diferentes graus, negativamente neste processo. Foram apontados ainda ações da Agência para auxiliar as empresas brasileiras a enfrentar estes problemas, tais como a troca de experiências e transmissão de informações aos novos exportadores, encontros de preparação para as ações de promoção comercial visando explicitar possíveis entraves e sugerindo formas de amenizá-los, além da promoção de encontros entre empresários brasileiros e estrangeiros com o intuito de encurtar a distância geográfica.

A partir deste trabalho, pode-se verificar a real existência de um conjunto de ferramentas à disposição das empresas brasileiras interessadas em se internacionalizar no mercado em estudo, sendo que a utilização destes mecanismos



pode levar a real instalação de unidades no exterior. Ao considerar a importância do apoio oferecido pelos Centros de Negócios da Apex-Brasil às empresas brasileiras em alguns países, incluindo os Emirados Árabes Unidos, intui-se que um crescimento nas atuações destes beneficiaria um maior número de interessados em se internacionalizar.

As entrevistas realizadas nesta pesquisa se limitaram a identificar os programas existentes na Apex-Brasil, baseados na opinião dos colaboradores e relatórios operacionais desta instituição. Em momento algum, a percepção de empresários brasileiros sobre a aplicação das ações da Agência foi avaliada. Por outro lado, a instituição se mostrou disposta a oferecer as informações solicitadas, de modo que o conteúdo coletado representa um alto valor qualitativo.

Como sugestão de realização pesquisa futura para aprofundar o tema proposto, recomenda-se uma análise direta da percepção de empresas brasileiras apoiadas pelos programas da Apex-Brasil também por meio de entrevistas, avaliando suas reais necessidades, a efetividade de suas campanhas no exterior em parcerias com instituições governamentais e o desenvolvimento de sua atuação internacional ao longo do tempo.

Sugere-se ainda, a aplicação do mesmo modelo proposto neste trabalho para a internacionalização em outros mercados de interesse do empresariado brasileiro. Atentando-se para as diferentes peculiaridades existentes em cada país e a atuação customizada da Apex-Brasil em cada situação.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. **Oportunidades para o setor de Casa e Construção na Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kuwait, Catar, Bahrein e Omã.** Brasília: Apex-Brasil, 2011.

ALICEWEB. **O que é AliceWeb.** Disponível em: <http://aliceweb2.mdic.gov.br/>. Acesso em: 28 maio 2012.

APEX-BRASIL. **Sobre a Apex-Brasil. Conheça a Apex-Brasil.** Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/>. Acesso em: 18 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Sobre a Apex-Brasil. Histórico.** Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/portal/>. Acesso em: 15 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. **Sobre a Apex-Brasil. Setores apoiados.** Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/>. Acesso em: 18 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Produtos Apex-Brasil. Informação.** Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/portal/>. Acesso em: 19 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Produtos Apex-Brasil. Promoção Comercial.** Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/portal/>. Acesso em: 19 maio 2012.

AL TAMIMI, E. **Setting Up in Dubai.** Emirados Árabes Unidos: Al Tamimi & Company, 2006.

ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e Riscos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMATUCCI, M. **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos.** São Paulo: Atlas, 2008.

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, A. V. **Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo.** In: Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 1996.

BARRETO, F. M.; RICUPERO, R. **A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do**

país. In: ALMEIDA, André. *Internacionalização e empresas brasileiras: Perspectivas e Riscos*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

BJÖRKMAN, I.; FORKSGREN, M. **Nordic international business research: a review of its development**. *International Studies of Management and Organization*, v.30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BRASIL. Decreto n. 2.398, de 21 de novembro de 1997. **Dispõe sobre a criação no âmbito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, da Agência de Promoção de Exportações - Apex**. *Lex*: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br>. Acesso em: 17 maio 2012.

BRASIL. Medida Provisória n. 106, de 22 de janeiro de 2003. **Autoriza o Poder Executivo a instituir o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – Apex-Brasil, altera os arts. 8º e 11 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências**. *Lex*: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br>. Acesso em: 17 maio 2012.

BRASIL. Decreto n. 4.584, de 5 de fevereiro de 2003. **Institui o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – Apex-Brasil e dá outras providências**. *Lex*: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br>. Acesso em: 17 maio 2012.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise in Retrospect and in Prospect**. *Journal of International Business Studies*, p. 219-222, 2003.

BUENO, Y.; AGUIAR, D. R. A. **Determinantes do grau de envolvimento na atividade exportadora e suas implicações nas exportações brasileiras de carne de frango**. *G&P*, v.11, n.2, p.211-220, maio-ago.2004.

CAIXETA, N.; NETZ, C.; GALUPPO, R. **Passaporte para o mundo: Como a APEX-Brasil abriu as portas do mercado internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Nobel, 2006.

CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala Press, 1975.

CAVUSGIL, S. T. **On the internationalization process of firms.** European Research, v.8, n.6, p. 273-281, 1980.

CCAB. **Eventos. Feira BIG 5.** Disponível em: <http://www.ccab.com.br/arabe-brasil/br/home/eventos/feira-big-5-2011.fss>. Acesso em: 19 maio 2012.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **The world factbook.** Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>. Acesso em: 16 maio 2012.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. **Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras.** São Paulo: Editora Ensaio, 2005.

CNI. **CNI em ação. Internacional.** Disponível em: <http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF808081272B58C0012730BE3D9F7CD8.htm>. Acesso em: 26 maio 2012.

COASE, R. H. **The nature of the firm.** Economica, v. 4, n.16, p.386-405, nov.1937.

COMEXBRASIL. **Portal Brasileiro de Comércio Exterior.** Disponível em: <http://www.comexbrasil.gov.br/>. Acesso em: 28 maio 2012.

CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the Difficulties in Internacionalization. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4540453>. Acesso em: 17 set. 2011.

DUNNING, J. H. **Toward an Eclectic Theory of International Production: some Impirical Tests.** Journal of International Business Studies, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. **Explaining international production.** Londres: Unwin Hyman, 1988.

FÓRUM DE LÍDERES. **Internacionalização de empresas brasileiras.** São Paulo: Clio Editora, 2007.

GUERRA, M. **Relatório – Missão Ao Oriente Médio 2012.** Brasília: Apex-Brasil, 2012.

HEMAIS, C. A. **Firm-level transfer of technology: an empirical study of models of international commercialization of technology in British industry.** Doctoral Thesis, Warwick Business School, University of Warwick. UK, 1992.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma visão analítica.** *In:* Encontro Nacional da ANPAD, Campinas, ANPAD 2001.

\_\_\_\_\_. **O processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras.** RAC. V. 7, n. 1, p. 109-124, Jan./Mar. 2003.

\_\_\_\_\_. **Teorias, Paradigma e Tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo.** *In:* HEMAIS, C. A. O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: MAUAD Editora Ltda, 2004.

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment.** Cambridge, MA: MIT Press, 1960.

HONÓRIO, L. C. **Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras.** RAE. São Paulo, v.49, n.2, abr./jun. 2009.

IGLESIAS, M. I.; VEIGA, P. M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firmas de Capital Brasileiro. *In:* PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Org.) **O Desafio das Exportações.** Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

INTERCÂMBIO COMERCIAL DO AGRONEGÓCIO. **Emirados Árabes Unidos.** Disponível em: [http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/MAIS%20DESTAQUES/Agronegocio\\_2011.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/MAIS%20DESTAQUES/Agronegocio_2011.pdf). Acesso em: 20 maio 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Emirados árabes Unidos: Indicadores Sociais.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/paisesat/main.php> . Acesso em: 25 abr. 2012.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. **The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments,** Journal of International Business Studies. Atlanta, v.8, n.1, spring 1977.

\_\_\_\_\_. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.** Disponível em:

<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/abs/jibs200924a.html>. Acesso em: 18 fev. 2012.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the Firm – Four Swedish Cases**. Journal of Management Studies, 1975.

LABATUT, E. N. **Política de Comércio Exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

LYNN, L. E. **Designing Public Policy: A Casebook on the Role of Policy Analysis**. Santa Monica, Calif.: Goodyear. 1980.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Ministério**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/ministerio>. Acesso em: 14 fev. 2012.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **O Ministério**. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio>. Acesso em: 24 fev. 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR. **Balança Comercial Brasileira – Dados Consolidados**. Disponível em:

<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3368&refr=1161>.

Acesso em: 24 abril 2012.

\_\_\_\_\_. **Missões Empresariais**. Disponível em:

[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/missoes/oque-sao-missoes](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/missoes/oque-sao-missoes). Acesso em: 22 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **O Ministério**. Disponível em:

<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/index.php?area=1>. Acesso em: 23 fev. 2012.

ORSI, A.; GOES, A. S. **Internacionalização de empresas brasileiras: o caso BEMFIXA industrial**. São Paulo: FEA/USP, 2006.

PAIVA, E.; HEXSEL, A. E. **Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas**. RAC. V. 9, n. 4, p. 73-95, Out./Dez. 2005.

PALLOIX, C. **Firmas Multinacionais e o processo de internacionalização**. Lisboa: Editorial Estampa, 1974.

PETROBRAS, 2012. **Notícias**. Disponível em:

<http://www.petrobras.com.br/pt/noticias/nossa-producao-no-externo-chegara-a-388-mil-barris-por-dia-em-2020> . Acesso em: 24 abr. 2012.

PIMENTA, J. R. **Emirados Árabes Unidos: Perfil e Oportunidades Comerciais**. Brasília: Apex-Brasil, 2012.

PORTAL BRASIL. **Notícias**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/02/22/apex-brasil-e-cni-renovam-convenio-de-apoio-a-empresas-exportadoras>. Acesso em: 18 maio 2012.

RADAR COMERCIAL. **Análise de mercados e produtos**. Disponível em: <http://www.radarcomercial.mdic.gov.br/>. Acesso em: 28 maio 2012.

RECEITA FEDERAL. **Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral**. Disponível em: [http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva\\_Solicitacao.asp](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp). Acesso em: 17 maio 2012.

RODRÍGUEZ, J. L. **Uma Técnica de Previsión para la incertidumbre: El Método Delphi**. Barcelona: Editora Ariel, 1999.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS E DA GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA. **Investimentos brasileiros diretos no exterior, em recuperação, já superam ingressos de IDE em 67% em 2010**. São Paulo, ano VIII, nº 67, 2010.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias. Porto Alegre, ano 8, n. 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

TEIXEIRA, E. C. **O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade**. Disponível em: [http://www.fit.br/home/link/texto/politicas\\_publicas.pdf](http://www.fit.br/home/link/texto/politicas_publicas.pdf) . Acesso em: 22 out. 2011.

VALE, 2012. **Vale no mundo**. Disponível em: <http://www.vale.com.br/pt-br/conheca-a-vale/mundo-afora/paginas/default.aspx> . Acesso em: 24 abr. 2012.

VERNON, R. **International investment and international trade in the product cycle**. Quarterly Journal of Economics, Cambridge, Mass., p. 190-207, maio 1966.

\_\_\_\_\_. **The product cycle hypothesis in a new international environment**. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Oxford, v. 41, n.4, p. 255-267, 1979.

VITRINE DO EXPORTADOR. **Bem-vindo ao diretório de empresas brasileiras exportadoras**. Disponível em: <http://www.vitrinedoexportador.gov.br/>. Acesso em: 28 maio 2012.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Entrevista aos representantes da Apex-Brasil



Universidade de Brasília – UnB  
 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
 Departamento de Administração – ADM

Caro (a) entrevistado (a):

Esta pesquisa é parte integrante da minha monografia de conclusão da graduação em Administração – UnB, o qual busca observar o papel da Apex-Brasil na execução de políticas públicas de apoio a internacionalização de empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos.

Agradeço-lhe sinceramente pela valiosa  
 contribuição,  
 Rafael Freixo Gratão

Favor responder o e-mail abaixo e enviar para [rafagratao@gmail.com](mailto:rafagratao@gmail.com). Caso tenha qualquer dúvida estou à disposição para saná-las.

#### **BLOCO 1 – Caracterização do respondente e sua função na Apex-Brasil**

1. Qual o seu cargo e em qual unidade trabalha?
2. Qual a principal função de sua unidade?

#### **BLOCO 2 – Apoio à internacionalização nos Emirados Árabes Unidos**

3. Quais são as ações de sua unidade que auxiliam diretamente ou indiretamente no processo de internacionalização das empresas brasileiras no mercado dos Emirados Árabes Unidos?
4. Nas ações descritas no item anterior, a Apex-Brasil realiza parcerias com instituições governamentais? Quais?
5. Em sua opinião, o empresário recebe ajuda no processo de aprendizagem ao buscar a internacionalização de sua empresa no mercado dos Emirados Árabes Unidos?
6. Em caso positivo, você poderia especificar a maneira como a Apex-Brasil e instituições parceiras contribuem para tanto?



7. Em sua opinião, pode-se considerar o processo de internacionalização nos Emirados Árabes Unidos como gradual, ou seja, iniciando-se com exportações para este mercado e evoluindo para a instalação de filiais?

### **BLOCO 3 – Barreiras à entrada de empresas brasileiras nos EAU**

8. A diferença cultural entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos pode influenciar no processo de internacionalização das empresas brasileiras neste mercado?
9. Questões religiosas podem interferir na relação entre empresas dos Emirados Árabes Unidos e brasileiras ao buscarem se internacionalizar neste país?
10. A grande distância geográfica existente entre o Brasil e os Emirados Árabes Unidos influencia negativamente no processo de internacionalização das empresas brasileiras no país?
11. Em caso de respostas afirmativas nas questões anteriores deste bloco, a Apex-Brasil e instituições parceiras oferecem ferramentas para dirimir estas distâncias?

### **BLOCO 4 – Empresas apoiadas pela Apex-Brasil**

12. Poderia citar exemplos de empresas ou associações setoriais que foram apoiadas pela Apex-Brasil em ações voltadas para este mercado?

### **BLOCO 5 – Ações promovidas em 2012**

13. Poderia citar ações voltadas para os Emirados Árabes Unidos promovidas pela Apex-Brasil em 2011 e no primeiro semestre de 2012?
14. Poderia também citar ações voltadas para os Emirados Árabes Unidos previstas para o segundo semestre de 2012?