

# INTELIGÊNCIA DE MERCADO PARA EMPRESAS BRASILEIRAS: CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DO SISTEMA DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE GLOBAL DE NEGÓCIOS

## INTRODUÇÃO

Na realidade atual das empresas brasileiras verifica-se que, apesar de fenômeno relativamente recente, a nova dinâmica concorrencial vem repercutindo em suas estratégias, incentivando processos de internacionalização comercial e produtiva. Além disso, nota-se a busca incessante dos empresários brasileiros para a obtenção e a manutenção de vantagens que permitam ganhar mercados, fidelizar clientes e, principalmente, auferir rentabilidade crescente e sustentável.

Com base nessa realidade, verificou-se a gradativa queda de participação dos produtos manufaturados nacionais – com o conseqüente crescimento da participação dos produtos básicos; a concentração das exportações brasileiras em mercados consumidores de alimentos (produtos básicos) – especificamente na China; a preocupante diminuição da participação no mercado norte-americano – tradicional destino de produtos manufaturados, conforme ilustrados nas Figuras 1 e 2.

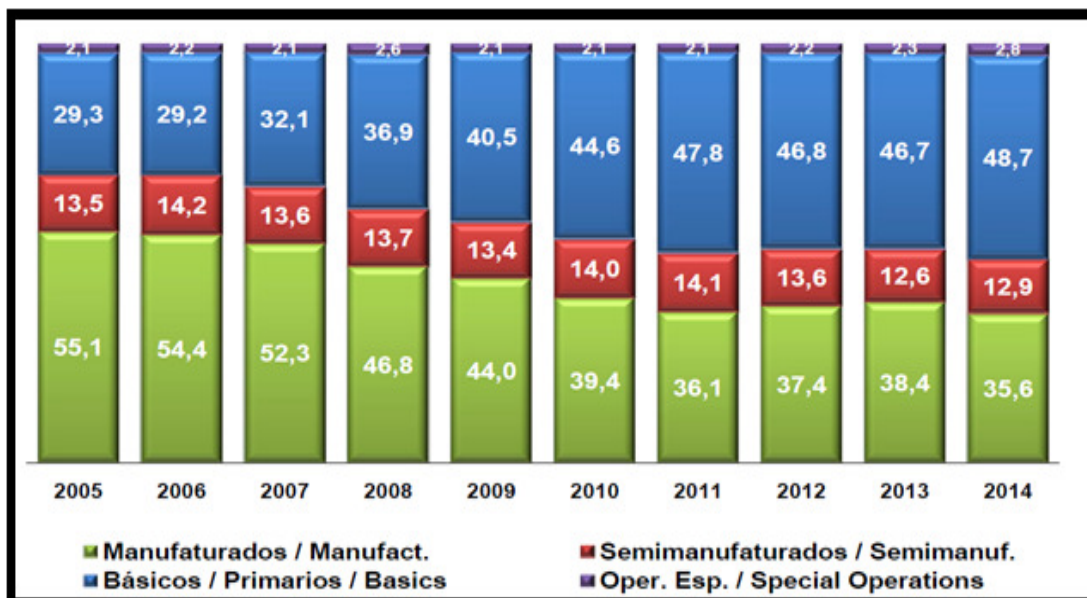
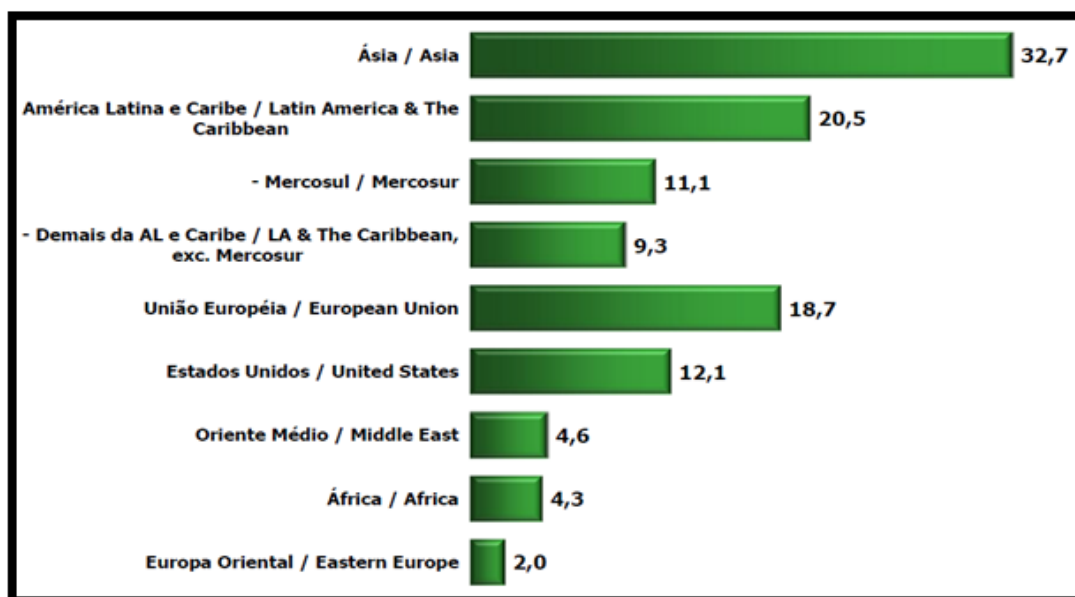


Figura 1 – Exportações Brasileiras Anuais por Fator Agregado – participação %

Fonte: Balança Comercial Brasileira – Dados Consolidados – 2014.



**Figura 2 – Exportações Brasileiras por Principais Mercados de Destino – 2014 – participação %**  
 Fonte: Balança Comercial Brasileira – Dados Consolidados – 2014.

De acordo com a Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB, 2012), em 2000 os EUA representavam 23,9 % do destino das exportações brasileiras, passaram para 25,4% em 2002, caíram 20,8% em 2004, continuaram caindo para 10,2% em 2009 e para 10,1% em 2011).

Considerando-se a relevância estratégica da internacionalização das empresas brasileiras e o esforço que vem sendo empreendido pela indústria nacional no sentido de gerar vantagem competitiva, percebe-se a necessidade de recuperação da participação em mercados mais desenvolvidos, assim como o desenvolvimento de novas alternativas capazes de compensar as perdas e permitir aos produtos nacionais o aproveitamento das oportunidades existentes nos mais diferentes mercados. Contudo, ainda há um grande desafio para a identificação dos mercados que estariam disponíveis para a inserção dos produtos industrializados brasileiros.

Ademais, no desenvolvimento metodológico do projeto, foi considerada a opção de solução baseada na pesquisa aplicada. Destarte a consistente contribuição dos Pareceristas que avaliaram o projeto na sua fase inicial (com a aprovação da sua proposta), o estudo possui um sentido prático de finalidade caracterizado pela oferta do sistema proposto às empresas brasileiras que se defrontam com as dificuldades inerentes à prospecção de mercados e busca de oportunidades de negócios no mercado internacional.

Assim, o estudo se orientou pelas diretrizes da pesquisa aplicada e adotou-se o Guia para Elaboração de Trabalhos Práticos e Aplicados em Administração e Contabilidade, de

Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2016), para a condução e atingimento dos seus objetivos.

Em consequência dessa mudança metodológica, a pesquisa seguiu uma nova diretriz sob a qual as premissas iniciais do projeto foram adaptadas às características da pesquisa prática/aplicada e não mais as da pesquisa acadêmica/científica como previsto inicialmente.

## 1. PROBLEMA E OPORTUNIDADE

Estudo elaborado pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, denominado Entraves às Exportações Brasileiras – 2014 (Figura 3, a seguir), apresentou um quadro bem elucidativo a respeito dos entraves que as empresas brasileiras enfrentam para a expansão das suas exportações. Está nítido que o principal problema apontado pelas empresas se refere às informações sobre potenciais mercados.



**Figura 3 – Principais entraves inerentes à empresa (% sobre total de empresas que identificam dificuldades inerentes/internas à empresa para a expansão das exportações)**

Fonte: Entraves às Exportações Brasileiras (CNI, 2014).

Assim, o presente estudo tem a finalidade de desenvolver um sistema que permita às empresas nacionais disporem de informações eficientes para a tomada de decisão estratégica,

solucionando o problema apontado e permitindo aproveitar as oportunidades disponíveis no mercado global.

## **2. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO**

De acordo com Porter (1990) a vantagem competitiva da empresa está diretamente ligada à aplicação de estratégias voltadas à obtenção de um posicionamento favorável com um desempenho superior entre os concorrentes.

Como observam Hamel e Prahalad (1995), poucas vantagens competitivas são duradouras e, nessa dinâmica, a determinante de uma posição de vanguarda perante os seus competidores seria o desenvolvimento das vantagens competitivas do amanhã, mais depressa do que os competidores conseguem destruir aquelas de hoje.

Os competidores mais bem sucedidos serão aqueles mais aptos na obtenção da primazia de fatores, que só será alcançada pelas empresas que tiverem a capacidade de observar que, na era da informação, vantagem competitiva se iguala ao uso superior e inovador da tecnologia da informação (BOAR, 2002).

A dinâmica atual dos mercados impõe que as vantagens não sejam apenas obtidas em custos, qualidade, recursos humanos, capital, tecnologia, entre outros, mas tão importante quanto, por meio da análise de informação sendo esta entendida como um ativo estratégico da tomada de decisões de negócios. Desse modo, há necessidade constante de se analisar os ambientes, sendo imprescindível não apenas aproveitar as semelhanças entre países, mas, fundamentalmente, tratar das diferenças percebidas (GHEMAWAT, 2008).

Para Prahalad e Krishnan (2008) a inovação, como fator competitivo e determinante de sucesso nos mercados, por meio do uso superior da informação forma um pacote integrado que induz os gestores a desenvolvê-la comprometidos com os indutores básicos do processo inovador: experiências personalizadas e co-criadas; o acesso global aos recursos; os talentos da inteligência de mercado.

Keegan e Green (2000) defendem a ideia de que a maior vantagem isolada que uma empresa global pode ter é construída a partir de um sistema de informações capaz de vasculhar o ambiente mundial de negócios para identificar oportunidades, tendências, riscos e recursos. Identificadas as oportunidades, a empresa global alavanca suas habilidades e

concentra os recursos na criação de valor superior para os consumidores, obtendo, assim, a vantagem competitiva.

Essa posição converge com os autores da teoria baseada em recursos (TBR) de que os recursos e capacidades de uma empresa são as fontes de sua vantagem competitiva, e que a informação é uma das fontes estratégicas para a competitividade (BARNEY, 1991, 1999; MATA; FUERST; BARNEY, 1995).

Barbosa e Perez (2016), ao analisarem os efeitos do Balance Scorecard – BSC em empresa do setor de serviços, observaram que a organização, para se manter competitiva, não deve se concentrar apenas no aspecto financeiro, mas, também, em ferramentas que contemplem os fatores organizacionais não-financeiros.

Entre as dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras na adoção de previsões analíticas para o comércio internacional, constantes no estudo Inteligência de Mercado – SEBRAE (2012) destaca-se a escassa mão de obra apropriada para este tipo de atividade.

Assim, o domínio da capacidade de análise de oportunidades, por meio da informação, pode ser um dos fatores determinantes do sucesso ou fracasso da atividade econômica empresarial contemporânea. Diante disso, diagnostica-se que a criação de ferramentas adequadas a identificar oportunidades em mercados internacionais venha a ser uma contribuição de relevância às empresas e ao país.

Nesse sentido, há um modelo de análise de oportunidades conhecido por Estrutura de Distâncias CAGE, proposto por Ghemawat (2008), cujo objetivo é entender as diferenças nas relações entre países a fim de permitir aproximá-los mesmo com algumas diferenças e com grandes distâncias físicas. Assim, a estrutura CAGE se compõe de quatro distâncias analíticas: cultural, administrativa, geográfica e econômica.

Ghemawat (2008) considera que as relações entre países são determinadas por diferenças e semelhanças, capazes de criar/afastar oportunidades de negócios. A estrutura CAGE, dessa forma, ajuda a identificar as diferenças centrais nos diversos cenários, assim como possibilita entender as diferenças para se distinguir países com possibilidades de se aproximarem ou em qual distância poderão melhor se aproximar para uma maior integração.

Borini, Chueke e MacLennan (2014) observam que o Modelo CAGE proposto por Ghemawat – estabelecendo quatro distâncias/dimensões analíticas –, vai além dos estudos tradicionais das relações entre países que se baseavam apenas na distância cultural.

### 3. PLANEJAMENTO DA SOLUÇÃO

O sistema proposto como solução ao problema já definido – denominado SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DO AMBIENTE GLOBAL DE NEGÓCIOS – SMAGN – foi organizado com base no Modelo CAGE e em uma matriz que relaciona os mercados com os respectivos produtos dessas empresas.

A concepção inicial do SMAGN parte das características do produto (código do Sistema Harmonizado – SH) e segue um fluxo operacional constante na Figura 4.

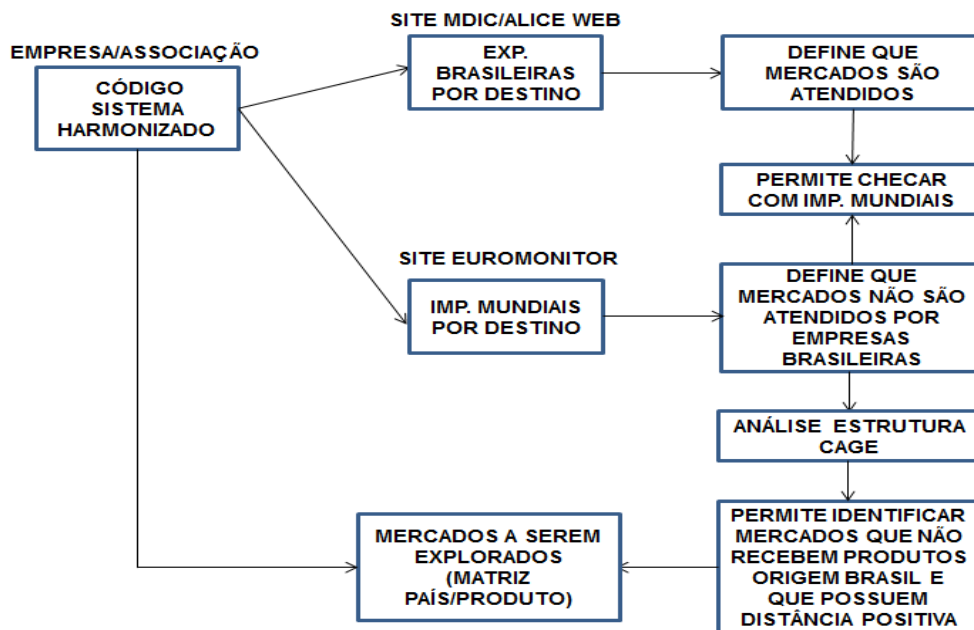


Figura 4 – Fluxograma operacional do SMAGN

Destaque-se a fundamental importância, para a viabilização do SMAGN, da assinatura da base de dados EUROMONITOR com a qual o sistema obtém as informações que definem os mercados não atendidos por empresas brasileiras. A escolha da referida base de dados ocorreu após seleção com outras destacadas empresas do ramo (BLOOMBERG; REUTERS; FORBES) e somente a escolhida atendeu completamente as necessidades com o nível de detalhes que o sistema está organizado.

O resultado obtido, com as ações desenvolvidas no tratamento das informações e na análise do Modelo CAGE, resulta na Matriz de Oportunidades (produto final com indicação de mercados receptivos especificamente aos seus produtos) gerada pelo SMAGN.

Com a Matriz País/Produto, as empresas terão identificadas as oportunidades para a busca e a concretização de negócios em mercados já conhecidos, mas pouco explorados, e/ou em mercados inexplorados.

#### 4. ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO

Com a finalidade de viabilizar o fluxograma operacional apresentado na Figura 4, e, para que a identificação das necessidades de informação mais relevantes à tomada de decisão seja eficaz, foi aplicada uma metodologia padrão em duas fases e com as seguintes características específicas ao tipo de empresa e de produto:

1ª fase: Com o levantamento de dados secundários e com a aplicação da Estrutura de Distâncias CAGE (distâncias Cultural, Administrativa, Geográfica e Econômica), serão apontados os motivos institucionais pelos quais as empresas brasileiras ainda não participam desses mercados. A aplicação da estrutura CAGE ocorrerá face à necessidade constante de se analisar os ambientes, sendo imprescindível não apenas aproveitar as semelhanças entre países, mas, fundamentalmente, tratar das diferenças percebidas (GHEMAWAT, 2008). Para que a análise das diferenciações seja possível, serão categorizados os dados conforme a seguinte estrutura analítica:

UNIDADE DE ANÁLISE	DISTÂNCIA			
	CULTURAL	ADMINISTRATIVA	GEOGRÁFICA	ECONÔMICA
PAÍS, BLOCO OU REGIÃO	Idiomas	Laços coloniais	Distância física	Diferenciação entre ricos e pobres
	Etnias	Participação no mesmo Bloco ou com afinidade	Fronteira comum	Recursos naturais
	Religiões	Moeda Comum	Fuso horário	Recursos financeiros
	Confiança	Ambientação Política	Clima	Recursos humanos
	Valores	Jurisdição	Saneamento básico	Infraestrutura
				Nível tecnológico
			PIB	
			Renda per capita	

2ª fase: O resultado obtido com a aplicação da estrutura CAGE, na fase anterior, irá compor um conjunto de dados que permitirá se diagnosticar o grau de agregação de valor necessário para que as empresas brasileiras possam atingir os mercados ainda

não atendidos. Com base nas quatro dimensões analíticas definidas por Ghemawat (2008), as dimensões adaptadas ao projeto serão as seguintes:

Dimensão 1 – Perfil Exportador da Empresa por item do Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias – SH (nomenclatura aduaneira utilizada para a codificação e a classificação de produtos comercializados internacionalmente, desenvolvido pela Organização Mundial de Aduanas – OMA): definição do volume anual exportado; seus principais mercados; seus principais produtos;

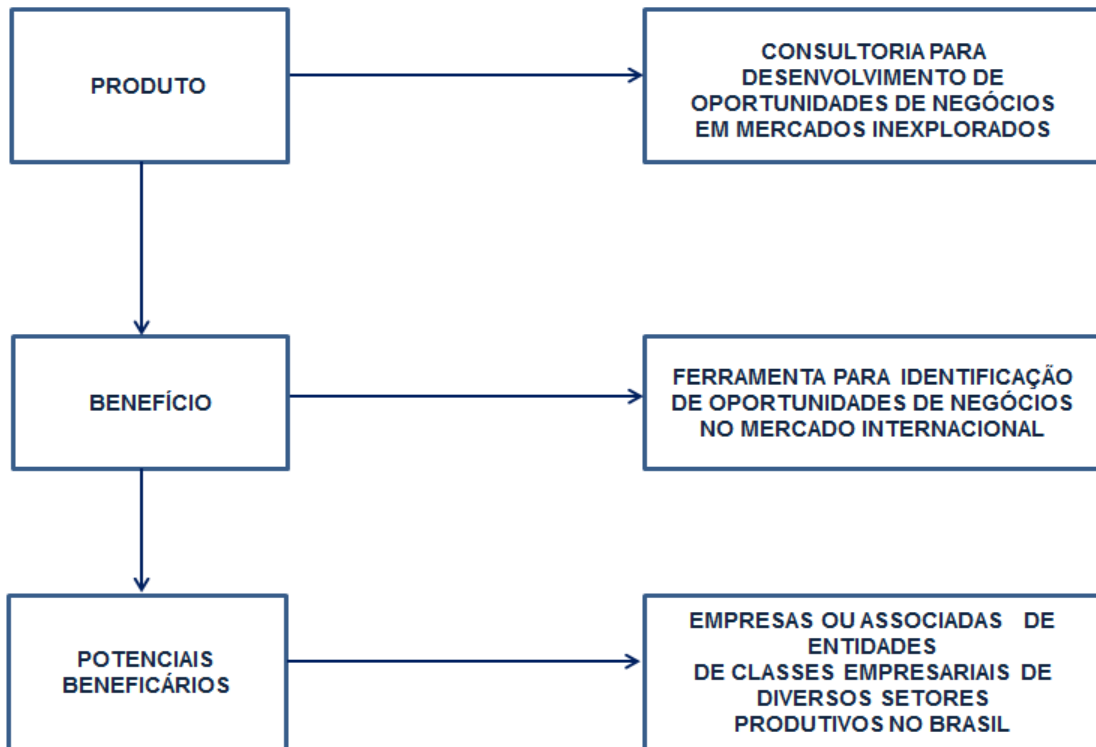
Dimensão 2 – Competitividade da Empresa: definição dos principais mercados não atendidos; principais países fornecedores por item SH; vantagens dos concorrentes;

Dimensão 3 – Viabilidade de a Empresa Competir em Novos Mercados: identificação de necessidades tecnológicas; de necessidades econômicas; de necessidades operacionais;

Dimensão 4 – Estratégia da Empresa para Novos Mercados: formulação de ações para a participação da empresa em novos mercados. Os resultados obtidos permitirão: a identificação dos mercados a serem conquistados e o grau de agregação de valor que as empresas deverão possuir em seus diferentes produtos; a definição das estratégias necessárias para a participação nesses novos mercados; a formulação de uma matriz país/produto, com a qual as empresas se orientarão à medida que novas conquistas de mercados forem necessárias.

Com os dados da 2ª fase da metodologia, o SMAGN estará capacitado para atender às necessidades específicas da empresa/produto e oferecerá – através da Matriz de Oportunidades, já citada anteriormente – os elementos necessários à tomada de decisão quanto ao mercado mais apropriado para a sua atuação.





**Figura 5 – Síntese do SMAGN**

A fim de permitir uma melhor visualização do sistema e de seus resultados, a Figura 5 sintetiza o produto idealizado, o benefício oferecido e os potenciais beneficiários do SMAGN.

## **5. APOIOS E RECURSOS NECESSÁRIOS**

Para a viabilidade do sistema, considera-se parte integrante da metodologia a utilização de banco de dados disponibilizado pelo Euromonitor International (conforme exposto na Figura 4), com assinatura anual contratada pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Esse instrumento, mais a qualificação do grupo de Professores integrantes da equipe e a disponibilidade de três estagiários, assegurarão a operacionalização do sistema com eficiência e produtividade.

## **6. APLICAÇÃO DO SISTEMA E RESULTADOS OBTIDOS**

A Estratégia de Implantação prevê duas fases para a viabilização do Fluxograma Operacional do SMAGN, sendo que a solução do problema parte da definição do produto disponível para o mercado internacional.

## 6.1. 1ª Fase

Como esta pesquisa visa demonstrar a viabilidade do sistema e não se dispõe de um produto específico para tal, optou-se por um produto de utilização mundial (sabão) e definiu-se o seu código, na Nomenclatura Comum do Mercosul – NCM (codificação utilizada no comércio exterior brasileiro), como 3401.11.90 (sabões de toucador não medicinais).

Com base na codificação NCM, e através do EUROMONITOR, obteve-se o código 2424 do Sistema Harmonizado – SH (codificação de uso internacional), similar ao utilizado no Mercosul.

Pelo código SH foram identificados os importadores mundiais de sabões e selecionados os que não adquirem esse produto do Brasil (Anexo A).

No sistema ALICEWEB foi então verificado se esses países, apontados como não importadores de sabões originários do Brasil, realmente nunca efetuaram essa aquisição de empresas brasileiras (o período dessa análise foi de 1997 a outubro/2016 e os dados estão apresentados no Anexo B).

Dessa checagem entre as informações obtidas no EUROMONITOR e no ALICEWEB, detectou-se que o Bahrein é o único país importador de sabões de toucador que nunca adquiriu esse produto de uma empresa brasileira.

Outros países, como a Coreia do Sul e a Romênia, por não serem importadores constantes poderiam ser considerados como uma possível alternativa para desenvolvimento de negócios.

Definido o Bahrein como o mercado possível para o negócio de sabões de toucador não medicinais, tem início a aplicação da Estrutura de Distâncias CAGE a fim de se confirmar a viabilidade de realização de negócios com esse país.

### 6.1.1 Breve relato sobre o Bahrein

O arquipélago de Bahrein está localizado na Ásia, mais precisamente no Golfo Pérsico e tem uma superfície total de 692 km quadrados, sendo composto por 35 ilhas e ilhotas das quais apenas três são habitadas ((Bahrein, Umm Nassam e Al Muharraq) e que estão unidas à ilha principal por estradas de rodagem. A maior ilha é a de Bahrein, com 16 km de extensão no sentido leste-oeste e 48 km no sentido norte-sul. A capital e sede do governo é Manama, cidade mais populosa e principal centro comercial do país.

O Bahrein, que foi protetorado do Reino Unido entre 1861 a 1971, adquiriu sua independência em 16 de dezembro e a sua forma de governo é de monarquia constitucional.

Até 1932, quando descobriu o petróleo, o país foi considerado subdesenvolvido. Atualmente, apesar da sua pequena extensão territorial, tem uma posição de destaque na

economia mundial visto que foi o primeiro país a descobrir, explorar e exportar petróleo no Oriente Médio, o que o levou a ocupar uma posição de destaque como centro comercial e financeiro da região. A exportação do petróleo é responsável por cerca de 60% das exportações do país e representa 30% do Produto Interno Bruto. Em 2014 obteve um dos melhores Índices de Desenvolvimento Humano – IDH do Golfo Pérsico (0,84).

Frente à possibilidade do petróleo se esgotar na primeira metade deste século, o país tem diversificado sua economia e está se industrializando nos segmentos da indústria química, naval, cimento e alumínio.

### 6.1.2 Distância Cultural

A análise da distância cultural contemplou as variáveis: idiomas; etnias e redes de conexão étnica ou social; religiões; confiança; valores, normas, disposição para interação; isolamento e tradicionalismo, conforme organizado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Indicadores para Distância Cultural entre Brasil e Bahrein**

Variáveis	Referências
Idiomas	O árabe é a língua oficial do Bahrein, mas o inglês é amplamente falado. Entre a população, muitas pessoas falam farsi, a língua oficial do Irã, ou urdu, a língua oficial do Paquistão
Etnias e redes de conexão étnica ou social	Composição da população é: Bahrein 63%, Ásia 19%, outros Árabes 10%, Iranianos 8%
Religiões	Shia muçulmanos 70%, muçulmanos sunitas 30%. O Islã orienta os seus habitantes e governa suas vidas pessoais, políticas, econômicas e legais. O Alcorão e as ações do Profeta (a Sunnah) são usados como base para toda orientação na religião. <u>Ponto de atenção, pois influencia todas as dimensões das relações pessoais e profissionais</u>
Confiança	Sistema político monárquico com instabilidade e tensões desde 2011. <u>Constitui um risco para os negócios</u>
Valores, normas, disposição para interação	Os valores e normas para convívio familiar e profissional tem a origem na religião. Há muitas especificidades no comportamento que devem ser observadas. Não consomem álcool e carne de porco (não coma ou ofereça em relações de negócios ou em lugares públicos). <u>Ponto de atenção bastante sensível para os negócios (requer aprendizagem para não se tornar uma barreira e impedir qualquer avanço de negócio)</u>
Isolamento	Oriente médio
Tradicionalismo	A capital é cosmopolita com hábitos muçulmanos

Fonte: BUSINESS ENVIRONMENT: BAHRAIN – EUROMONITOR INTERNATIONAL; INCOME AND EXPENDITURE: BAHRAIN – EUROMONITOR INTERNATIONAL, elaborado pelos Autores (2016).

### 6.1.3 Distância Administrativa

A análise da distância administrativa contemplou as variáveis: laços coloniais; participação no mesmo bloco ou com afinidade; moeda comum; ambientação política; jurisdição, conforme organizado no Quadro 2.

**Quadro 2 – Indicadores para Distância Administrativa entre Brasil e Bahrein**

Variáveis	Referências
Laços coloniais	BRASIL – Sim - BAHRAIN – Não – <u>Não interferem</u>
Participação no mesmo Bloco ou com afinidade	<u>Em ambos não interfere</u>
Moeda Comum	Não Para transações Internacionais em ambos os países: US\$ Dólar <u>Interfere de forma positiva</u>
Ambientação Política	BAHREIN: Monarquia, partidos políticos legalizados em julho de 2005, com eleições Parlamentares realizadas em novembro de 2014 (cena instável), em processo de abertura comercial BRASIL: Democracia, expansão comercial (cena instável)  <b>BRASIL / BAHRAIN:</b> Ambos os países em fase de desenvolvimento de políticas de internacionalização, e, também, enfrentam problemas com corrupção  <u>Instável, mas não interfere</u>
Jurisdição	Ambos os países participam de blocos comerciais distintos, não foram encontrados indicadores de parcerias diplomáticas e aspectos comerciais impeditivos  <u>Não interfere</u>

Fonte: BUSINESS ENVIRONMENT: BAHRAIN – EUROMONITOR INTERNATIONAL; INCOME AND EXPENDITURE: BAHRAIN – EUROMONITOR INTERNATIONAL, elaborado pelos Autores (2016).

#### 6.1.4 Distância Geográfica

A análise da distância geográfica contemplou as variáveis: extensão geográfica, população, forma de governo, divisão administrativa, distância física, fronteiras, latitude, longitude, fuso horário, clima, índice pluviométrico, altitude, acesso; infraestrutura e acordos internacionais, conforme organizado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Indicadores para Distância Geográfica entre Brasil e Bahrein**

Variáveis	Referências
Extensão geográfica	692 km quadrados
População	Cerca de 1,34 milhões de habitantes
Forma de governo	Monarquia constitucional
Divisão Administrativa	12 regiões
Distância física (São Paulo e Manama)	11.833 km em linha reta Tempo de voo São Paulo – Manama – 20hs
Fronteiras	Fronteiras com Irã a nordeste, com o Catar a leste e com a Arábia Saudita a sudoeste
Latitude	26° 06' 67''
Longitude	50° 55' 77''
Fuso horário	+ 6 horas
Clima	Árido
Índice pluviométrico	80 milímetros anuais
Altitude	130m
Vegetação	200 espécies vegetais
Acesso geográfico	Marítimo, pelo Golfo Pérsico, e/ou aéreo

Infraestrutura	A qualidade da infraestrutura é boa, tendo sido classificada em 29º lugar na categoria infraestrutura e 25º na sub-categoria Qualidade da infraestrutura geral, no Relatório de Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial de 2015. Em 2011 recebeu o montante de US\$ 10 bilhões, para investimento, por um período de 10 anos, no desenvolvimento de infra-estrutura em áreas como habitação, água e esgotos e infra-estrutura rodoviária
Acordos internacionais	ONU, FMI, OMC e Banco Mundial

Fonte: BUSINESS ENVIRONMENT: BAHRAIN – EUROMONITOR INTERNATIONAL; INCOME AND EXPENDITURE: BAHRAIN – EUROMONITOR INTERNATIONAL, elaborado pelos Autores (2016).

### 6.1.5 Distância Econômica

A análise da distância econômica contemplou as variáveis: diferenciação entre ricos e pobres; recursos naturais; recursos financeiros; recursos humanos; infraestrutura; nível tecnológico; PIB; renda per capita, conforme organizado no Quadro 4.

**Quadro 4 – Indicadores para Distância Econômica entre Brasil e Bahrein**

Variáveis	Referências
Diferenciação entre ricos e pobres	Renda média do Bahrain USD 28,22 mil e no Brasil USD 12,10 mil, sendo que ambos adotam política de crédito expansionista <u>Interfere de forma positiva</u>
Recursos naturais	BAHRAIN: Agricultura, 25%; Mineração e Pedreira, 20%; manufatura, 15% BRASIL: Agricultura, 23%; indústria 10,8%; Serviços de Comércio, 53% <u>Apesar das diferenças, não interfere</u>
Recursos financeiros	Bahrain e Brasil apresentam sistema financeiro avançado e bem reconhecido pelo mercado internacional, no entanto ambos apresentam indicadores de dependência do sistema financeiro internacional <u>Interfere de forma positiva</u>
Recursos humanos	Bahrain apresenta evolução em sua força de trabalho devido abertura de mercado, com significativa participação de imigrantes; índice de alfabetização cresceu nos últimos anos com destaque para participação da população feminina no mercado de trabalho <u>Interfere de forma positiva</u>
Infraestrutura	Redes de transportes e de comunicações desenvolvidas, um dos principais centros financeiro e comercial do Oriente Médio <u>Interfere de forma positiva</u>
Nível tecnológico	Concentração na produção de petróleo limita o desenvolvimento tecnológico de forma mais ampla <u>Interfere de forma positiva</u>
PIB	US\$ 32,44 bilhões <u>Interfere de forma positiva, face à renda per capita</u>
Renda per capita	US\$ 28.220 (2012) <u>Interfere de forma positiva</u>

Fonte: BUSINESS ENVIRONMENT: BAHRAIN – EUROMONITOR INTERNATIONAL; INCOME AND EXPENDITURE: BAHRAIN – EUROMONITOR INTERNATIONAL, elaborado pelos Autores (2016).

### 6.1.6 Viabilidade de Negócios com base na Estrutura CAGE

Os dados obtidos para indicar as distâncias cultural, administrativa, geográfica e econômica, permitem a constatação de que, embora alguns componentes se apresentem

com maior risco (especialmente os de natureza cultural), o Bahrein é um mercado com boas possibilidades de negócios para empresas brasileiras.

## **6.2. 2ª Fase**

Tendo em vista o caráter experimental deste estudo, a definição do produto pesquisado foi aleatória e, portanto, sem que se tenha identificado uma empresa específica para a solução do seu problema.

No entanto, a fim de se demonstrar a funcionalidade e exequibilidade do SMAGN e dar sequência à 2ª fase do estudo, foi realizada uma busca na Internet para se identificar uma empresa brasileira produtora de sabões e sabonetes, surgindo dessa busca a Indústria e Comércio Zambon Bernardi Limitada.

Consultada a página do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (Empresas Brasileiras Exportadoras e Importadoras) foram obtidos os seguintes dados:

Dimensão 1 – Perfil Exportador da Empresa: a empresa Ind. e Com. Zambon Bernardi Ltda. não consta como empresa exportadora;

Dimensão 2 – Competitividade da Empresa: na página Quem Somos a empresa se apresenta como terceirizada fornecedora de empresas nacionais e multinacionais;

Dimensão 3 – Viabilidade de a Empresa Competir em Novos Mercados: pela sua tradição (em 2018 comemorará 80 anos de existência) e pelo acompanhamento do desenvolvimento tecnológico, a empresa se apresenta em condições de competir em novos mercados;

Dimensão 4 – Estratégia da Empresa para Novos Mercados: pelas características apontadas nas dimensões anteriores e pela alternativa de mercado apontada na 1ª fase (Bahrein), a empresa terá que desenvolver uma estratégia de internacionalização baseada nos princípios descritos ao longo deste estudo.

Finaliza-se assim o estudo, com a indicação do Bahrein como mercado a ser explorado por empresas brasileiras produtoras de sabões de toucador (denominação genérica na qual se incluem os sabonetes em geral) e da empresa Ind. e Com. Zambon Bernardi Ltda. como provável fornecedora brasileira para esse novo mercado.

## REFERÊNCIAS

**ALICEWEB.** Sistema de Análise de Informações do Comércio Exterior Brasileiro. Disponível em: <http://aliceweb.mdic.gov.br/>, acesso em 27/11/2016.

**BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA – dados consolidados – 2014.** Disponível em [http://www.desenvolvimento.gov.br//arquivos/dwnl\\_1423144482.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br//arquivos/dwnl_1423144482.pdf), acesso em 27/05/2015.

**BUSINESS ENVIRONMENT: BAHRAIN. Euromonitor International,** December. 2015 . Disponível, com acesso restrito, em: <https://outlook.office.com/owa/?viewmodel=ReadMessageItem&ItemID=AAMkADkwNzkxNTczLWNkODItNDgzZC04YzJILTNmYjYwMjg4ZmEwMQBGAAAAADn9wPnM0orR53cyya117yWBwCTWkod%2F%2BCmRpt185DxUT9jAAAAX8UoAABWjMlozTGKSZ2WsPkQCqXOAAALhRLJQAAA%3D&wid=28&ispopout=1&path=/attachmentlightbox>. Acesso em 14/12/2016.

BARBOSA, C.; PEREZ, G. Implantação do Balance Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso. **Revista Contabilidade Vista e Revista.** Belo Horizonte, v. 27, nº 1, jan/abr, 2016.

BARNEY, J. B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 137, Spring 1999.

BOAR, B. H. **Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico.** 2ª. ed. São Paulo: Berkeley Brasil, 2002.

BORINI, F. M.; CHEKE, G. V.; MACLENNAN, M. L. F. Modelo CAGE e o modo de entrada das multinacionais brasileiras no exterior. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, vol. 13, nº 1, jan/mar, 2014, p. 84-102.

CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 79-117.

**ENTRAVES ÀS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS – 2014.** Brasília: CNI, 2014. Disponível em

[http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni\\_estatistica\\_2/2013/05/22/101/EntravesAsExpontacoesBrasileiras\\_2014.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2013/05/22/101/EntravesAsExpontacoesBrasileiras_2014.pdf), acesso em 12/08/2015.

**EUROMONITOR INTERNATIONAL.** Base de dados com informações de diversas características. Disponível, com acesso restrito, em: <http://www.euromonitor.com/brazil>, acesso em 27/11/2016.

GHEMAWAT, P. **Redefinindo estratégia global:** cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INCOME AND EXPENDITURE: BAHRAIN. **EUROMONITOR INTERNATIONAL**, November 2016. Disponível, com acesso restrito, em: <https://outlook.office.com/owa/?viewmodel=ReadMessageItem&ItemID=AAMkADkwNzkyNTczLWNkODItNDgzZC04YzJILTNmYjYwMjg4ZmEwMQBGAAAAADn9wPnM0orR53cyya1I7yWBwCTWkod%2F%2BCmRpt185DxUT9jAAAAX8UoAABWjMlozTGKSZ2WspKQCqXOAAALhRLJQAAA%3D&wid=28&ispopout=1&path=/attachmentlightbox>. Acesso em 14/12/2016.

**INDÚSTRIA E COMÉRCIO ZAMBON BERNARDI LIMITADA.** Quem Somos. Disponível em <http://www.zambonbernardi.com.br/quem-somos.htm>, acesso em 14/12/2016.

INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **SERVIÇO BRASILEIRO de APOIO às MICRO e PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE.** Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Relações Internacionais – CEBRI, 2012. Disponível em <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/inteligencia-de-mercado/>, acesso em 12/08/2015.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. **GUIA PARA ELABORAÇÃO DE TRABALHOS PRÁTICOS E APLICADOS EM**



**ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE.** 2ª ed. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2016.

MATA, F. J; FUERST, W. L; BARNEY, J. B. Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based view. **MIS Quarterly**, vol.19, n. 4; pg. 487, Dec. 1995.

**MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS.** Empresas brasileiras exportadoras e importadoras. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>, acesso em 14/12/2016.

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

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A nova era da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Radiografia do Comércio Exterior Brasileiro: Passado, Presente e Futuro. **ASSOCIAÇÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL – AEB.** Rio de Janeiro: AEB, 2012. Disponível em: <http://www.aeb.org.br/userfiles/file/AEB%20-%20Radiografia%20Com%C3%A9rcio%20Exterior%20Brasil.pdf>, acesso em 12/08/2015.

## ANEXO A – Países Importadores de Sabões de Toucador

-- Uruguay							
🇧🇷	Brazil - US\$ million	149,0	171,7	182,9	180,6	210,3	146,5
-- Bahrain							
🇸🇦	Saudi Arabia - US\$ million	23,7	32,5	43,8	98,3	68,3	69,8
-- Canada							
🇰🇷	South Korea - US\$ million	50,1	58,3	80,4	87,8	85,8	78,2
🇧🇷	Brazil - US\$ million	78,6	98,1	113,0	130,8	140,2	109,9
🇲🇽	Mexico - US\$ million	57,5	69,7	65,3	75,6	74,7	71,4
🇺🇸	USA - US\$ million	2.398,2	2.687,9	2.756,5	2.915,0	2.922,6	2.935,5
-- Romania							
🇹🇷	Turkey - US\$ million	34,5	86,1	94,5	100,4	97,4	89,1
-- South Korea							
🇨🇳	China - US\$ million	153,3	215,3	269,7	336,3	436,3	538,5
🇮🇩	Indonesia - US\$ million	14,7	20,5	27,4	28,4	27,1	24,0
🇯🇵	Japan - US\$ million	174,7	263,9	303,6	258,5	222,2	188,5
🇦🇺	Australia - US\$ million	14,9	16,9	38,7	51,2	72,1	60,6
🇨🇦	Canada - US\$ million	7,6	8,0	8,5	13,0	22,3	29,7
🇺🇸	USA - US\$ million	146,8	180,1	180,8	245,6	313,1	504,3
-- China							
🇮🇳	India - US\$ million	36,7	75,5	97,0	81,5	94,0	99,5
🇮🇩	Indonesia - US\$ million	33,7	47,3	56,2	73,6	63,6	63,2
🇯🇵	Japan - US\$ million	418,5	527,8	637,1	614,0	568,9	501,3
🇰🇷	South Korea - US\$ million	108,6	167,5	168,8	211,5	221,2	195,6
🇦🇺	Australia - US\$ million	157,0	212,7	244,8	256,1	261,8	231,2
🇷🇺	Russia - US\$ million	131,1	166,8	184,7	174,2	188,2	159,7
🇧🇷	Brazil - US\$ million	95,2	147,2	188,3	205,5	169,4	132,8
-- Mexico							
🇲🇽	Mexico - US\$ million	37,2	51,8	59,0	64,5	62,2	61,8
🇸🇦	Saudi Arabia - US\$ million	36,2	43,3	67,6	50,1	85,9	88,2
🇨🇦	Canada - US\$ million	94,5	100,0	110,7	113,1	111,7	110,1
🇺🇸	USA - US\$ million	1.480,5	1.621,1	1.867,8	1.801,4	1.931,0	2.197,1
🇫🇷	France - US\$ million	101,3	130,5	154,5	132,7	151,0	127,5
🇮🇹	Italy - US\$ million	50,4	58,6	56,8	63,4	72,8	65,1
🇪🇸	Spain - US\$ million	36,7	36,6	47,5	48,3	54,4	60,0
🇹🇷	Turkey - US\$ million	24,9	36,4	49,7	47,4	49,7	49,7
🇬🇧	United Kingdom - US\$ million	275,2	315,1	335,8	353,9	387,4	420,2
-- USA							
🇨🇳	China - US\$ million	468,2	563,8	565,7	717,6	788,1	885,1
🇮🇳	India - US\$ million	68,9	76,2	86,1	94,5	108,1	102,1
🇮🇩	Indonesia - US\$ million	34,6	40,3	54,2	57,5	47,9	46,8
🇯🇵	Japan - US\$ million	743,6	805,4	881,0	812,5	760,1	618,2
🇰🇷	South Korea - US\$ million	729,7	935,8	1.125,6	1.197,2	1.426,4	1.298,9
🇦🇺	Australia - US\$ million	498,7	597,1	621,0	671,1	659,8	550,0
🇷🇺	Russia - US\$ million	331,8	383,1	388,9	411,8	331,9	246,8
🇧🇷	Brazil - US\$ million	1.026,5	1.123,6	1.119,1	1.407,1	1.279,6	993,8
🇲🇽	Mexico - US\$ million	830,7	927,9	1.036,1	1.096,4	1.012,1	922,7
🇸🇦	Saudi Arabia - US\$ million	104,4	105,1	109,6	100,2	111,3	99,2
🇨🇦	Canada - US\$ million	2.971,5	3.127,0	3.333,1	3.354,8	3.409,3	3.206,5
🇫🇷	France - US\$ million	382,7	410,3	451,3	497,6	556,0	564,6
🇩🇪	Germany - US\$ million	562,8	555,8	601,7	591,4	630,7	616,3

🇮🇹	Italy - US\$ million	68,4	75,3	71,9	83,2	76,8	58,6
🇪🇸	Spain - US\$ million	78,6	76,0	77,5	85,8	97,3	101,8
🇹🇷	Turkey - US\$ million	80,1	115,9	107,8	120,4	118,4	108,0
🇬🇧	United Kingdom - US\$ million	646,2	669,6	685,0	707,9	782,6	840,5
-- Germany							
🇨🇳	China - US\$ million	249,1	269,9	277,2	328,1	347,2	378,6
🇮🇳	India - US\$ million	62,4	58,2	72,9	81,5	120,4	118,5
🇮🇩	Indonesia - US\$ million	23,3	31,0	33,4	35,3	35,3	33,4
🇯🇵	Japan - US\$ million	158,5	195,7	189,1	175,4	173,3	143,2
🇰🇷	South Korea - US\$ million	111,4	152,9	172,9	175,6	207,6	176,1
🇦🇺	Australia - US\$ million	118,8	142,6	126,3	132,1	120,2	92,0
🇷🇺	Russia - US\$ million	659,5	689,5	680,6	744,3	678,6	450,0
🇧🇷	Brazil - US\$ million	368,4	446,5	527,3	616,4	508,3	389,3
🇲🇽	Mexico - US\$ million	94,7	121,5	107,4	124,5	120,3	115,8
🇸🇦	Saudi Arabia - US\$ million	225,5	253,6	330,6	367,4	310,5	293,8
🇨🇦	Canada - US\$ million	79,4	88,0	97,9	87,0	93,8	88,9
🇺🇸	USA - US\$ million	697,4	803,6	768,2	867,9	852,4	900,5
🇫🇷	France - US\$ million	1.153,7	1.355,1	1.298,2	1.366,7	1.441,4	1.104,9
🇮🇹	Italy - US\$ million	886,2	966,8	889,8	934,5	986,2	768,5
🇪🇸	Spain - US\$ million	500,3	548,7	462,2	471,9	523,8	488,0
🇹🇷	Turkey - US\$ million	325,9	359,4	336,5	359,5	366,8	311,9
🇬🇧	United Kingdom - US\$ million	843,7	938,8	987,2	976,9	1.139,1	1.197,2
-- Japan							

-- Japan							
🇨🇳	China - US\$ million	550,3	680,0	764,3	676,6	760,0	831,8
🇮🇩	Indonesia - US\$ million	38,0	33,9	43,5	39,9	40,3	39,2
🇰🇷	South Korea - US\$ million	802,1	946,8	1.021,1	802,1	753,8	586,9
🇨🇦	Canada - US\$ million	18,9	20,0	21,3	26,1	22,3	25,4
🇺🇸	USA - US\$ million	416,0	429,5	451,9	393,0	400,1	432,2
-- France							
🇨🇳	China - US\$ million	418,9	570,6	595,7	668,4	839,7	1.002,4
🇮🇳	India - US\$ million	30,2	39,0	45,0	49,5	53,6	51,9
🇮🇩	Indonesia - US\$ million	22,3	43,2	48,1	70,5	56,0	53,8
🇯🇵	Japan - US\$ million	739,6	764,5	806,4	729,4	715,6	580,5
🇰🇷	South Korea - US\$ million	437,3	600,8	619,1	614,6	762,9	661,2
🇦🇺	Australia - US\$ million	256,8	309,4	365,9	396,2	336,6	285,1
🇷🇺	Russia - US\$ million	1.024,0	1.027,6	1.045,2	1.208,9	1.060,1	798,4
🇧🇷	Brazil - US\$ million	504,9	613,3	651,0	653,8	584,3	444,2
🇲🇽	Mexico - US\$ million	208,1	258,9	261,1	253,5	236,4	222,0
🇸🇦	Saudi Arabia - US\$ million	271,5	298,4	343,4	298,7	333,9	299,4
🇨🇦	Canada - US\$ million	226,8	239,9	251,2	252,4	263,6	245,7
🇺🇸	USA - US\$ million	2.422,7	2.840,3	2.877,0	3.078,7	3.444,5	3.565,8
🇩🇪	Germany - US\$ million	2.283,0	2.533,0	2.479,7	2.726,6	2.604,4	2.211,4
🇮🇹	Italy - US\$ million	1.235,6	1.456,4	1.279,9	1.310,6	1.341,9	1.068,1
🇪🇸	Spain - US\$ million	945,5	1.007,4	739,6	874,0	964,5	806,3
🇹🇷	Turkey - US\$ million	251,4	225,2	200,6	200,7	194,8	157,7
🇬🇧	United Kingdom - US\$ million	1.250,6	1.339,3	1.369,9	1.437,0	1.518,8	1.427,2

## ANEXO B – Exportações Brasileiras de Sabões de Toucador

## Bahrein

Ano	US\$
1997	0
1998	0
1999	0
2000	0
2001	0
2002	0
2003	0
2004	0
2005	0
2006	0
2007	0
2008	0
2009	0
2010	0
2011	0
2012	0
2013	0
2014	0
2015	0
2016	0
<b>Total Geral</b>	<b>0</b>

## Coréia do Sul

Ano	US\$
1997	5
1998	0
1999	0
2000	0
2001	0
2002	0
2003	0
2004	1.311
2005	734
2006	0
2007	0
2008	0
2009	0
2010	2.350
2011	16.250
2012	12
2013	0
2014	490
2015	0
2016	1.759
<b>Total Geral</b>	<b>22.911</b>

## Romênia

Ano	US\$
1997	0
1998	0
1999	0
2000	0
2001	0
2002	0
2003	0
2004	0
2005	58.901
2006	224.686
2007	78.403
2008	0
2009	12
2010	0
2011	0
2012	8.761
2013	3.937
2014	0
2015	0
2016	0
<b>Total Geral</b>	<b>374.700</b>

Fonte: ALICEWEB (2016).