

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE BACHARELADO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**PAULO FRANCISCO DONDE**

**ANÁLISE DOS PROCESSOS MERCADOLÓGICOS  
COMERCIAIS DE UMA EMPRESA MOVELEIRA**

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

**PAULO FRANCISCO DONDÉ**

**ANÁLISE DOS PROCESSOS MERCADOLÓGICOS  
COMERCIAIS DE UMA EMPRESA MOVELEIRA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional.  
Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

## Resumo

Esse trabalho apresenta um estudo de caso realizado em uma empresa do setor moveleiro estabelecida na Serra Gaúcha, tendo como objetivo identificar de que forma a empresa realizou suas ações para a abertura de lojas exclusivas da marca em países da América Latina, visando à expansão para o mercado Peruano. Com base nas ações que vêm sendo tomadas pela empresa em sua reestruturação fabril, diminuição da dependência de insumos internacionais e investimento do maquinário interno a expansão internacional se torna uma realidade. No estudo foi elaborado um referencial teórico abordando o tema da Análise PESTEL e um comparativo dos países já homologados, Bolívia, Costa Rica, Paraguai, Uruguai e posteriormente do Peru, baseados nessa análise. Para desenvolver o estudo foram empregados dois procedimentos de pesquisa, o primeiro de natureza quantitativa no qual foi baseado em dados compilados de sites de organizações internacionais e o segundo, de natureza qualitativa, sendo realizado um questionário aos diretores das lojas e também ao diretor comercial da empresa. Os tópicos apresentados mostram em unanimidade um primeiro contato por parte dos lojistas, que após troca de informações, se dá início aos processos contratuais. O resultado do comparativo PESTEL entre as nações estudadas apresentam similaridades e as diferenças diante das propriedades constituídas na elaboração desse estudo. Dessa forma, ficou em evidência a importância de uma análise mercadológica mais aprofundada na hora da escolha do país e do representante para difundir a marca.

**Palavras-chave:** Análise PESTEL. Expansão. Setor Moveleiro. Instituições Internacionais.

## **Abstract**

This work presents a case study conducted in a furniture company established in the Serra Gaucha region, aiming to identify how the company carried out its actions for the opening of exclusive brand stores in Latin American countries, with the goal of expanding into the Peruvian market. Based on the actions being taken by the company in its factory restructuring, reducing dependence on international inputs, and investing in internal machinery, international expansion becomes a reality. The study developed a theoretical framework addressing the topic of PESTEL analysis and a comparison of the already approved countries, including Bolivia, Costa Rica, Paraguay, Uruguay, and later Peru, based on this analysis. Two research procedures were employed to develop the study: the first one being quantitative in nature, based on compiled data from international organizations' websites, and the second one being qualitative, involving a questionnaire administered to store directors and the company's sales director. The topics presented unanimously show an initial contact by the retailers, which leads to the initiation of contractual processes after exchanging information. The results of the PESTEL comparison among the studied nations reveal similarities and differences in the characteristics established in the development of this study. Thus, the importance of a more in-depth market analysis when choosing the country and the representative to promote the brand became evident.

**Keywords:** Expansion. Pestel Analysis. Furniture Sector. International Institutions.

## LISTA DE FIGURAS

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Figura 1: Parque Fabril ..... | 10 |
|-------------------------------|----|

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Fatores da Análise Pestel e suas Propriedades ..... | 13 |
| Quadro 2: Resumo das Entrevistas.....                         | 29 |
| Quadro 3: Análise Comparativa Entre os Países .....           | 31 |
| Quadro 4: <i>Roadmap</i> Peru .....                           | 34 |

## **Lista de Tabelas**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Avaliação da Importância do Desempenho..... | 14 |
| Tabela 2: Comparativo Político e Econômico .....      | 15 |
| Tabela 3: Comparativo Social e Tecnológico .....      | 15 |
| Tabela 4: Comparativo Ecológico e Legal .....         | 16 |
| Tabela 5: Comparativo Político e Econômico.....       | 21 |
| Tabela 6: Comparativo Social e Tecnológico .....      | 22 |
| Tabela 7: Comparativo Ecológico e Legal .....         | 23 |

## Sumário

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                      | <b>8</b>  |
| 1.1          | DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....                        | 8         |
| 1.2          | OBJETIVO GERAL.....   | 10        |
| <b>1.2.1</b> | <b>Objetivos específicos.....</b>                           | <b>10</b> |
| 1.3          | JUSTIFICATIVA.....  | 10        |
| <b>2</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                             | <b>12</b> |
| 2.1          | ANÁLISE PESTEL.....   | 12        |
| 2.2          | COMPARATIVO DOS PAÍSES.....                                 | 14        |
| 2.3          | PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA.....             | 17        |
| <b>2.3.1</b> | <b>Como ocorreu a internacionalização dos mercados.....</b> | <b>17</b> |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA.....</b>                                     | <b>19</b> |
| 3.1          | DELINEAMENTO.....   | 19        |
| 3.2          | PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....                        | 19        |
| 3.3          | PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....                       | 20        |
| <b>4</b>     | <b>ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>    | <b>21</b> |
| 4.1          | ANÁLISE PESTEL DO MERCADO PERUANO.....                      | 21        |
| 4.2          | ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....              | 23        |
| <b>4.2.1</b> | <b>Entrevista com o Diretor Executivo.....</b>              | <b>24</b> |
| <b>4.2.2</b> | <b>Entrevista com o Lojista Paraguai.....</b>               | <b>25</b> |
| <b>4.2.3</b> | <b>Entrevista com o Lojista Boliviano.....</b>              | <b>26</b> |
| <b>4.2.4</b> | <b>Entrevista com a Lojista Uruguaia.....</b>               | <b>27</b> |
| <b>4.2.5</b> | <b>Entrevista com o Lojista Costa Riquenho.....</b>         | <b>28</b> |
| <b>5</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                            | <b>33</b> |
| 5.1          | IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....                                 | 34        |
| 5.2          | LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....              | 35        |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                     | <b>36</b> |
|              | <b>APÊNDICE A.....</b>                                      | <b>40</b> |
|              | <b>APÊNDICE B.....</b>                                      | <b>41</b> |
|              | <b>ANEXO A.....</b>   | <b>42</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema central a análise dos processos mercadológicos comerciais das unidades atuais de uma empresa de mobiliário corporativo, para fornecer subsídios à abertura de uma unidade no Peru. Como ocorreu a escolha de entrada nesses países, analisando questões contratuais, comerciais e de concorrência. A alta volatilidade do mercado brasileiro juntamente a desvalorização da moeda nacional, aumentaram a atração pela exportação dos produtos brasileiros, gerando assim uma demanda extra para as empresas ou até se tornando o carro chefe de muitos negócios. Dados apontam que o crescimento das exportações do mês de julho foi de 23% comparado ao mesmo período do ano passado (MEC, 2022).

A grande similaridade entre os países latino americanos tanto nos aspectos culturais como nos aspectos socioeconômicos cria uma porta de entrada para os exportadores de móveis brasileiros. Quesitos como a proximidade física entre os países, relações diplomáticas e regulamentações desempenham relevante importâncias na escolha desses destinos.

No mês de junho o país exportou US\$74,6 milhões em produtos acabados. Um aumento de 2,5% comparado ao mesmo mês do ano passado, e um crescimento de 16% no acumulado dos últimos 12 meses. Os principais destinos no mês de junho foram para os Estados Unidos (43,3%) e Uruguai (7,4%), (*Brazilian Furniture*, 2022). A pesquisa baseia-se em duas etapas: a primeira é voltada à compreensão de como foram feitas as escolhas mercadológicas por parte da empresa, examinando a situação em que se encontra cada uma das lojas, para posteriormente mapear os pontos positivos e negativos como forma a gerar dados relevantes a uma possível continuação da expansão internacional, sendo o Peru o país escolhido.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

A empresa objeto desse estudo está situada na Serra Gaúcha. Fundada por três irmãos em 1994 a empresa começou com a produção de cadeiras de palha trançada no porão da casa de seus pais e atualmente conta com três diferentes linhas de produtos: móveis para escritório, cadeiras para escritório e divisórias piso-teto. A marca está presente em 32 pontos de venda no Brasil e 4 no exterior.

No ano de 1998 a empresa mudou-se de lugar, migrando-se para um pavilhão de aproximadamente 650m<sup>2</sup> e começou a produzir também seus primeiros itens de móveis. Dois anos depois, por questões de limitações físicas, a empresa mudou-se novamente, para um espaço de aproximadamente 1400m<sup>2</sup>.

A empresa começou suas operações através de representantes comerciais que atuavam em cidades espalhadas de sul a norte do país, e aos poucos foi remodelando seu sistema e passou a adotar o sistema de lojas exclusivas e multimarcas. Atualmente dentro do território nacional a empresa opera apenas através de lojas exclusivas.

A primeira exportação foi no ano de 2004, para Moçambique, venda feita através de um dos representantes. Com o passar dos anos e com a consolidação da marca dentro do território brasileiro, a empresa abriu sua primeira loja exclusiva na cidade de Assunção, no Paraguai, no ano de 2016. Atualmente, devido aos novos desafios propostos pelo mercado interno, aumento da capacidade produtiva e uma demanda proveniente do mercado externo deu-se a busca por parceiros internacionais que levassem a marca e o produto a outros ambientes corporativos.

No ano de 2019 dois irmãos dão seguimento a empresa, adquirindo novas máquinas como laser chapa, dobradeira de tubos, dobradeira de chapas e uma cabine de pintura, processos no qual eram todos terceirizados e retardavam os prazos de entrega. Em 2020, em função da pandemia, inúmeros componentes tiveram que ser nacionalizados, diminuindo cerca de 60% as importações de insumos, devido a alta dos fretes marítimos internacionais e outros custos processuais.

Atualmente o parque fabril da empresa conta com 15 mil m<sup>2</sup>, Figura 1, e emprega 170 pessoas diretamente e mais de 800 indiretamente. A indústria conta com mais de 10 certificações reconhecidas, entre elas a ISO 9001 e a FSC, que identifica produtos com um bom manejo florestal.

De acordo com o que foi explícito, o presente estudo busca: Em que aspectos uma análise mercadológica baseada em operações já existentes auxiliam na abertura de um novo ponto de venda?

Figura 1: Parque Fabril



Fonte: Acervo da empresa

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar os processos mercadológicos das atuais unidades para elaborar um plano de mercado para uma unidade no Peru.

### 1.2.1 Objetivos específicos

- a) Analisar o macro ambiente das atuais unidades já instaladas;
- b) Identificar os principais aspectos para abertura de uma loja exclusiva de mobiliário corporativo em Lima;
- c) Propor um roadmap para o mercado peruano;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A busca por inovações e ofertas ao cliente, é o que diferencia as empresas que se destacam e continuam gerando resultados a todos que envolvem os processos das demais. Pensando nesses quesitos, a empresa investiu nos últimos anos em maquinários internos, conseqüentemente diminuindo sua dependência em processos

externos, aumentando sua competitividade e diminuindo seus prazos de entrega.

Com base em suas experiências mercadológicas de mais de 25 anos, a indústria busca no mercado internacional uma maior rentabilização de seus lucros, aumentando sua expansão geográfica e ganho de expertise mercadológica em seu nicho de mercado.

Dentre os possíveis países a serem explorados, o Peru foi o escolhido. Estudos mostram que o mobiliário brasileiro é o segundo mais vendido no mercado peruano, com um percentual de 23,6% das vendas efetuadas dentro do território (ABIMOVEL, 2021).

A abertura de uma loja exclusiva nesse novo país requer uma série de fatores a serem analisados de antemão. O modelo comparado a outros tem uma maior flexibilização em alguns campos, por isso o contrato precisa ser bem estipulado para manter todas as partes atadas ao que foi estipulado, buscando sempre os objetivos previstos.

Com base no que foi descrito, o presente estudo busca primariamente efetuar uma Análise Pestel dos 4 países que contam com vendas de produtos do mobiliário corporativo. Após isso será feito uma análise Pestel específica do mercado peruano, sendo possível interpretar os dados de ambas análises para gerar um compilado de informações, fornecendo subsídios para entender a viabilidade da escolha.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será feito um estudo teórico sobre a Análise Pestel, após será realizada o desenvolvimento de um quadro avaliando o desempenho dos fatores, divididos por pares, analisando três propriedades de cada país e em seguida uma análise detalhada dessas propriedades e, por fim, como ocorreram as internacionalizações.

### 2.1 ANÁLISE PESTEL

A análise Pestel, proveniente da análise Pest é um resultado baseado em fatores macroambientais, no qual cada letra inicial significa uma variável externa diferente (GUPTA, 2013). O significado de cada letra refere-se a Político (P), Econômico (E), Social (S), Tecnológico (T), Ecológico (E) e Legal (L). No Quadro 1, a seguir, estão elencados os fatores e alguns exemplos dos assuntos que são abordados na análise:

Quadro 1: Fatores da Análise Pestel e suas Propriedades

(continua)

| <b>Fatores</b> | <b>Propriedades</b>  |
|----------------|--|
| Políticos      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de democracia</li> <li>- Corrupção</li> <li>- Liberdade civil</li> </ul>                   |
| Econômicos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tributação</li> <li>- Inflação</li> <li>- Crescimento econômico</li> </ul>                        |
| Sociais        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de mortalidade</li> <li>- Taxa de natalidade</li> <li>- Tamanho populacional</li> </ul>      |
| Tecnológicos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação</li> <li>- Utilizadores de internet</li> <li>- Exportações de alta tecnologia</li> </ul> |
| Ecológicos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustentabilidade</li> <li>- Emissão de CO2</li> <li>- Área florestal</li> </ul>                   |

(conclusão)

|        |   |
|--------|---|
| Legais | - Leis trabalhistas<br>- Atividade regulatória<br>- Direitos fundamentais |
|--------|---|

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Mihailova (2020) cita que a partir dessa análise os gestores podem identificar possíveis impactos macroeconômicos futuros sobre o desenvolvimento de seus negócios.

Segundo, Johnson, Scholes e Whittington (2011), a Análise Pestel amplia a visão de mercado, dando às organizações possíveis diretrizes, assertivas ou falhas, sobre suas estratégias específicas. Fazendo uma divisão em esferas mais amplas, o macroambiente seria a camada envolta de toda superfície, espaço onde se estrutura a Pestel. Dentro dessa esfera, vem a indústria ou setor, espaço destinado às companhias que desempenham os mesmos serviços ou fornecem os mesmos produtos. Em seguida, vem os concorrentes ou mercados, segmento no qual norteia as empresas, através das exigências de seus consumidores e as estratégias concorrenciais. Ao centro vem a organização.

São considerados importantes todos os fatores sociais e físicos, provenientes de fora da organização, mas que impactam no processo decisório (DUNCAN, 1972, *apud* GUO CHAO; NUNES, 2007). Ainda segundo os autores, a análise PESTEL, através de circunstâncias específicas que retratam o ambiente de negócios (interno e externo) podem levar a uma mudança na percepção da produção de valor.

A incerteza da organização vem da falta de previsão dos fatores que compõem o meio em que estão inseridas. Esses fatores são classificados em ambientes de negócios externos gerais e de dever (MILIKEN, 1987 *apud* KOURTELI, 2005). O ambiente de negócios externos gerais são os fatores que atingem indiretamente as companhias, tais como, economia, política, demografia. Em outra partida, o ambiente de dever, são os fatores que implicam diretamente, como, competidores, consumidores, fornecedores.

As transformações mercadológicas estão acelerando e tornando os processos tecnológicos mais ágeis, tornando um desafio para as companhias o acompanhamento dessas mudanças, segundo Bethlen (2004).

Essas mudanças transformacionais podem acabar desenvolvendo visões de futuro muito distintas, dependendo da forma que são apresentadas. Pois os cenários

podem retratar uma grande incerteza, não sendo possível construir apenas uma visão de como o ambiente pode comprometer a empresa (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

## 2.2 COMPARATIVO DOS PAÍSES

Neste tópico, será efetuado um comparativo entre os países, onde já existem operações da empresa. O Quadro 1 apresentado no capítulo anterior, através da coluna dos fatores, será utilizada como base para chegarmos a uma pontuação final. Serão efetuadas três tabelas comparativas, e o método utilizado será uma avaliação de desempenho de 1 a 5. Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho contém diversos métodos aplicáveis, podendo os métodos terem vantagens e desvantagens, que devem ser definidas pelas organizações qual será o mais viável. A Tabela 1 apresenta a avaliação da importância do desempenho.

Tabela 1: Avaliação da Importância do Desempenho

|   |             |
|---|-------------|
| 1 | Muito baixo |
| 2 | Baixo       |
| 3 | Médio       |
| 4 | Alto        |
| 5 | Muito alto  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para chegar à pontuação apresentada na tabela 1, foi efetuada uma busca de cada fator em bases de dados de organizações nacionais e internacionais. O número de nações presente em cada ranking variava de acordo com cada tópico. A métrica utilizada foi padrão dentre todas as propriedades utilizadas, nenhum fator teve pontuação maior mediante aos outros, a divisão da quantidade de países de cada ranking em 5 grupos. Os primeiros 20% dos países recebiam o valor 5, os seguintes 20% o valor 4, assim sucessivamente. A Tabela 2 apresenta o comparativo político e econômico.

Tabela 2: Comparativo Político e Econômico

| Fatores    | Políticos            |           |                 | Econômicos |          |                       |
|------------|----------------------|-----------|-----------------|------------|----------|-----------------------|
|            | Índice de Democracia | Corrupção | Liberdade Civil | Tributação | Inflação | Crescimento econômico |
| Bolívia    | 2                    | 2         | 3               | 3          | 5        | 4                     |
| Costa Rica | 2                    | 4         | 5               | 4          | 5        | 5                     |
| Paraguai   | 3                    | 2         | 3               | 5          | 2        | 3                     |
| Uruguai    | 5                    | 5         | 5               | 3          | 1        | 3                     |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O índice de democracia, provenientes do jornal *The Economist* (2021), tiveram uma avaliação entre 167 países. No ranking de corrupção, com dados do Índice de Percepção da Corrupção (IPC, 2021) foram analisados 180 países e na liberdade civil, através do *The Freedom House* (2021), 210 países foram mensurados. A média dos quatro países em ordem por fatores ficou 3,5, 3,25 e 4.

Nos fatores econômicos, baseados em índices do *The World Bank* (2020), a tributação teve uma avaliação entre 182 países, no quesito inflação e o crescimento econômico 175 países foram mensurados, tendo uma média respectiva de 3,75; 3,25 e 3,75. A Tabela 3 nos mostra o comparativo social e tecnológico.

Tabela 3: Comparativo Social e Tecnológico

| Países     | Fatores Sociais     |                    |                      | Fatores Tecnológicos |                          |                                |
|------------|---------------------|--------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------------|
|            | Taxa de Mortalidade | Taxa de Natalidade | Tamanho Populacional | Inovação             | Utilizadores de Internet | Exportações de Alta Tecnologia |
| Bolívia    | 3                   | 2                  | 3                    | 2                    | 2                        | 2                              |
| Costa Rica | 5                   | 4                  | 2                    | 3                    | 4                        | 5                              |
| Paraguai   | 4                   | 2                  | 3                    | 2                    | 3                        | 3                              |
| Uruguai    | 2                   | 4                  | 2                    | 3                    | 4                        | 4                              |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A taxa de mortalidade e de natalidade, através do *The World Bank*, avaliaram 192 países, já o tamanho populacional, por meio das Organização das Nações Unidas (ONU, 2022), analisou 196 países, nos fatores sociais. A média respectiva foi de 3,5, 3 e 2,75.

No quesito fatores tecnológicos, a inovação, através da *World Intellectual Property Organization* (WIPO, 2021) teve uma avaliação entre 132 países, no ranking de utilizadores de internet foram mensurados 149 países e nas exportações de alta tecnologia, 99 países, ambos foram medidos através do *The World Bank* (2020). A média ficou em 2,5, 3,25 e 3,5. A Tabela 4 nos mostra o comparativo ecológico e legal.

Tabela 4: Comparativo Ecológico e Legal

| Países     | Fatores Ecológicos |                |                | Fatores Legais    |                       |                       |
|------------|--------------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
|            | Sustentabilidade   | Emissão de CO2 | Área Florestal | Leis Trabalhistas | Atividade Regulatória | Direitos Fundamentais |
| Bolívia    | 3                  | 3              | 4              | 3                 | 1                     | 2                     |
| Costa Rica | 4                  | 3              | 5              | 4                 | 5                     | 5                     |
| Paraguai   | 3                  | 3              | 4              | 2                 | 3                     | 3                     |
| Uruguai    | 2                  | 4              | 2              | 5                 | 5                     | 5                     |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nos fatores ecológicos, segundo o ranking do *Environmental Performance Index* (EPI, 2022) da Universidade de Yale são classificados os 180 países mais sustentáveis do mundo, no quesito de países que mais emitem gás carbônico na atmosfera per capita, o *The World Bank* (2019) fez a mensuração dentre 186 países e no tópico de área florestal sobre o território, a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO, 2021), determina a pontuação entre 194 nações. Sendo a média 3, 3,25 e 3,75.

As leis trabalhistas segundo o levantamento do *International Trade Union Confederation* (ITUC, 2019), que mede os direitos para os trabalhadores, foram avaliadas 134 nações. Fazendo uma análise de 140 países, a organização Internacional *World Justice Project* (WJP, 2022), que tem a missão de avançar o estado de direito em todo mundo definiu a pontuação nos quesitos de atividade regulatória e os direitos fundamentais. A média final ficou em 3,5, 3;5 e 3.

## 2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Segundo Maia (2014), com o avançado nível de globalização, as empresas sentiram a necessidade de se internacionalizar, sendo a internacionalização um processo de envolvimento de uma empresa em operações em países fora de seu país de origem.

Alguns quesitos necessitam ser levados em conta na hora de se internacionalizar, Minervini (2008) aborda que a “empresa requer um plano, um traçado, por meio do qual se alcançará a meta, além do entusiasmo de um belo desafio.”

De acordo com Cyrino e Penido (2007), a internacionalização pode ser compreendida como um processo das organizações para comercializar seus produtos, bens ou serviços com clientes de outras nações. No geral, as primeiras vendas são em pequenas quantidades e para países com culturas similares. Mas com um amadurecimento da empresa, podem ser abertas filiais ou até mesmo instalações fabris nesses lugares.

### 2.2.1 Como ocorreu a Internacionalização nos Mercados na América Latina

Falando mais sobre a empresa em questão, os contatos para a criação da parceria ocorreram sempre por parte dos lojistas, através de pesquisas em sites ou de informações de outras empresas moveleiras da Serra Gaúcha parceiras da companhia, que trabalham com diferentes segmentos do setor. Os primeiros contatos foram feitos via email, mensagem ou na aba do site da empresa em “contato”, disponibilizado através do Anexo A. Posteriormente era realizada uma reunião presencial com os envolvidos, normalmente em alguma cidade definida entre as partes e por final um convite era feito por parte da indústria, para os futuros lojistas, a fim de conhecer as instalações da empresa e criar uma relação entre as partes.

Após debatido os principais pontos, o contrato era assinado entre as partes, sendo utilizado o mesmo contrato usado pelas unidades nacionais da empresa. Questões como a venda exclusiva dos produtos, delimitações das atuações territoriais, comissões, pedidos, metas, entre outros tópicos são listadas acordo.

Por se tratar de um modelo de loja exclusiva, que busca ofertar ao seu cliente uma completa linha de produtos de seu portfólio, diferente do método de franchising

que, de acordo com a lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que define franquia como:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Outro modelo de exportação é através das exportações indiretas, exigindo da empresa exportador um baixo valor de investimento e riscos baixos, ela acontecem por meio de intermediários independentes, como *trading companies*, ou através de importadores estrangeiros sediados no país de origem de exportação (PIPKIN, 2012).

### 3 METODOLOGIA

A finalidade deste capítulo tem como objetivo apresentar o delineamento, os participantes, o processo de coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO

De acordo com Gil (2017), o delineamento refere-se à amplitude do planejamento de pesquisa, envolvendo em suas fases desde a sua estruturação até a análise e a coleta de dados. O enfoque nos procedimentos de análise e coleta de dados, faz com que o delineamento, classifique as pesquisas em quantitativas e qualitativas.

As pesquisas quantitativas têm sua base em critérios estatísticos, sendo utilizadas para mensurar dados, fazer levantamento estatísticos de produtos ou serviços e opiniões de temas em geral. A partir dos resultados obtidos através dessas estatísticas, se projetam uma veracidade mais ampla ao que está sendo estudado (MASCARENHAS, 2012).

No caso das pesquisas qualitativas, o foco da pesquisa se dá em caráter exploratório, não ocorre uma preocupação em projetar seus resultados. Normalmente são utilizados para entendimentos de contextos culturais e sociais, e a interação entre entrevistado e entrevistador é mais direta (MASCARENHAS, 2012).

Segundo Gatti (2004), as pesquisas qualitativas e quantitativas não se contrapõem, elas se completam e melhoram o entendimento dos assuntos abordados. A pesquisa utilizou as duas naturezas, quantitativa e qualitativa, para desempenhar seu fundamento.

#### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa ocorreu em duas etapas. A primeira etapa foi a de pesquisa quantitativa, na qual, através de dados secundário obtidos por meio de organizações internacionais, foi possível desenvolver um plano de Análise Pestel para o mercado a ser prospectado. Seu objetivo foi através de dados mercadológicos relevantes desempenhar um comparativo com outros países com atuação da empresa.

No que diz respeito a análise qualitativa, foram feitas entrevistas com os gestores das lojas exclusivas em cada país atuante e uma entrevista com o Diretor Comercial da empresa. As perguntas abordadas para os gestores e diretores seguiram roteiros um pouco distintos, mas em geral abordaram questões como plano de desenvolvimento, consumo, desafios, perspectivas futuras e a relação concorrencial entre outras marcas locais.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Na análise quantitativa, através do plano Pestel elaborado nas tabelas 2, 3 e 4, será feita uma média dos comparativos dos países. Após, será elaborada uma tabela comparativa para o mercado peruano, elencando os mesmos fatores dispostos nas tabelas estabelecidas. Ao final, se irá estabelecer as convergências e divergências entre ambos.

Utilizando o método de análise qualitativa, direcionada às lojas e a empresa, a entrevista será em formato de perguntas abertas, podendo as percepções variarem de país para país. O intuito é compreender a relação entre os entrevistados e seus mercados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o resultado das pesquisas qualitativas e quantitativas, fazendo a junção das informações previamente apresentadas no referencial teórico, através de artigos, textos e base de dados.

Na primeira seção, será efetuada uma análise PESTEL do mercado em prospecção, através de tópicos já estabelecidos no estudo dos demais países. Na segunda seção, será elaborada um questionário aberto ao diretor executivo da empresa e para os lojistas da marca na América Latina.

### 4.1 ANÁLISE PESTEL DO MERCADO PERUANO

Utilizando os mesmos critérios da Tabela 1, da avaliação da importância do desempenho, no qual os primeiros 20% dos países recebiam o valor 5, os seguintes 20% o valor 4, assim sucessivamente foi elaborada uma tabela para o Peru, ela consiste nos 6 tópicos já abordados que são: políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais. As bases de dados, onde foram efetuadas as buscas, foram sites com respaldo governamental e que são amplamente utilizados por pesquisadores.

Nas tabelas 5, 6 e 7, fazendo uma junção de todos os tópicos, se pode ver a pontuação do país, em relação a uma média global.

Tabela 5: Comparativo Político e Econômico

| País | Fatores Políticos    |           |                 | Fatores Econômicos |          |                       |
|------|----------------------|-----------|-----------------|--------------------|----------|-----------------------|
|      | Índice de Democracia | Corrupção | Liberdade Civil | Tributação         | Inflação | Crescimento econômico |
| Peru | 3                    | 3         | 3               | 3                  | 3        | 5                     |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Analisando os fatores políticos do Peru pode-se observar que em seu histórico o índice de democracia, corrupção e a liberdade dos civis foram ameaçadas inúmeras vezes. Desde 2017 o país teve 6 presidentes em seu poder, sendo em sua grande maioria destituídos por causa de crimes de corrupção. No último ano no índice do jornal The Economist, que avalia a qualidade das democracias de cada nação, o país teve uma queda, comparado ao ano de 2021, sendo classificado como regime híbrido que, segundo Bozóki e Hegedús (2017) é um regime que varia entre um formato de governo autoritário e democrático.

No ambiente econômico, a tributação em relação ao produto interno bruto do Peru equivale a 13,2%, segundo dados do Banco Mundial(2021). No quesito inflação, indicada pelo índice de preços ao consumidor, o país obteve em 2021 um acúmulo de 6,43% de acordo com a CNN(2021).A meta do governo era manter a inflação entre 1 a 3%, mas acompanhando o mesmo cenário de outros países no cenário pós pandemia, a meta não foi atingida. Com crescimento econômico de13,3%, o Peru obteve seu maior crescimento da história, amenizando a queda de 11% em 2020,a mineração, construção civil e indústria de transformação foram os setores que mais alevancaramo PIB.

Tabela 6: Comparativo Social e Tecnológico

| País | Fatores Sociais     |                    |                      | Fatores Tecnológicos |                          |                                |
|------|---------------------|--------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------------|
|      | Taxa de Mortalidade | Taxa de Natalidade | Tamanho Populacional | Inovação             | Utilizadores de Internet | Exportações de Alta Tecnologia |
| Peru | 3                   | 3                  | 4                    | 3                    | 3                        | 3                              |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A taxa de mortalidade infantil, do Peru, em 2021 esteve no mesmo patamar de 2020, com um quantidade de 11 mortes a cada 1000 nascimentos, de acordo com estimativas do Banco Mundial,esse indicador é importante para medir a qualidade de saúde, saneamento básico e educação deum país. De acordo com o Banco Mundial, a taxa de natalidade apresentou um índice de 18 nascimentos a cada 1000 habitantes no Peru, em 2020, mantendo o mesmo número do ano anterior. Com aproximadamente 33.715.471 milhões de habitantes, o país é o 4º mais populoso da América do Sul, atrás de Brasil, Argentina e Colômbia.

Ocupando atualmente o 70º lugar no ranking de inovação, o Peru obteve um desempenho superior ao esperado segundo dados do WIPO, com potencial para elevancar ainda mais sua posição nos próximos anos. Segundo dados do site Datareportal, o país tem aproximadamente 60% da sua população com acesso a internet, tendo um crescimento de 2,4 milhões de usuários entre os anosde 2020 e 2021 (Digital 2021: Peru). As exportações de alta tecnologia acumuladas no ano de 2020 foram de 172.740.806 milhões de dólares, segundo as estimativas do Banco Mundial.

Tabela 7: Comparativo Ecológico e Legal

| País | Fatores Ecológicos |                |                | Fatores Legais    |                       |                       |
|------|--------------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
|      | Sustentabilidade   | Emissão de CO2 | Área Florestal | Leis Trabalhistas | Atividade Regulatória | Direitos Fundamentais |
| Peru | 3                  | 2              | 3              | 2                 | 3                     | 4                     |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No quesito sustentabilidade, o Peru terminou o ano de 2022 na posição 101 do Environmental Performance Index, site que avalia através de vários indicadores a sustentabilidade de cada país, muitos desses problemas com uma direta influência dos cenários políticos, sociais e econômicos. As emissões de gás carbônico em 2021 no país foram de aproximadamente 55 milhões de toneladas, tendo um acréscimo de 8 milhões de toneladas de 2020, de acordo com o site Global Carbon Atlas. Com aproximadamente 56,5% do seu território com área florestal, o país ocupa a trigésima sexta posição no ranking mundial de ocupação de florestas sobre toda sua extensão territorial, sendo grande parte de suas terras ocupadas pela floresta amazônica.

Segundo relatório da Confederação Sindical Internacional, o Peru detém uma violação sistemática dos direitos trabalhistas, o que consiste no infringimento constante dos direitos dos trabalhadores. As atividades regulatórias que tem o papel de regular e fiscalizar determinadas atividades econômicas através de agências de avaliação, classificaram o Peru como o 80º país em relação a 140 nações avaliadas, tendo dentre os conceitos avaliados, a demora nos processos administrativos uma das 10 piores avaliações no mundo, segundo a organização World Justice Project (2021). No tópico de direitos fundamentais que avaliam quesitos como a liberdade de expressão, direitos iguais e a discriminação, ainda segundo a mesma organização, o país ficou na posição 53, no ano de 2022.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa ocorreu por meio de entrevistas estruturadas (Apêndice A e B) para o representante da empresa em questão e para os lojistas atuantes fora do território brasileiro, o intuito de entender as realidades das 2 pontas de negócio. O entrevistado 1, por parte da empresa, foi o diretor executivo, e os entrevistados 2, 3, 4 e 5 foram os sócios/representantes das lojas no Uruguai, Paraguai, Bolívia e Costa Rica.

As perguntas para os lojistas tiveram algumas questões mais específicas, por se tratar de tempos de representação da marca diferente e questões mais específicas.

#### **4.2.1 Entrevista com o Diretor Executivo**

No dia 13 de abril de 2023, foi enviada, via email, uma entrevista com o diretor executivo da empresa, cargo no qual ocupa há 3 anos, mas conta com mais de 15 anos de experiência nessa mesma empresa, começando com auxiliar de produção e passando por diferentes níveis até chegar à posição atual.

Os primeiros contatos se iniciaram por meio dos lojistas, afirma ele, através de parceiros brasileiros ou pela própria busca dos lojistas.

As análises mercadológicas ocorreram por meio de análise de dados locais, como PIB, tamanho populacional, renda per capita e através da concorrência presente local, tanto de produtos brasileiros, quanto de produtos estrangeiros, segundo o entrevistado. Outro ponto ressaltado, foram as informações e dados apresentados pelos próprios candidatos, para entender o cenário do mercado local.

Após as avaliações, os tópicos abordados para entrada no mercado em questão eram viabilidade de um ponto de venda estratégico, um exemplo era a abertura de um showroom aéreo ou térreo, um treinamento de equipe, focado nas questões técnicas do produto e comerciais, entre outros pontos discutidos.

As primeiras negociações ocorriam de forma muito diversificada, conta o entrevistado, geralmente os primeiros produtos enviados eram cadeiras. Segundo ele *“por se tratar de mercados muito homogêneos, as negociações eram similares a do mercado nacional, o único produto da empresa que normalmente requiritava um maior tempo de negociação eram as divisórias piso teto, por ter uma montagem exclusiva e um valor agregado mais elevado que os demais produtos”*.

Questionado sobre as principais dificuldades encontradas, ele mencionou que a parte logística, de prazo de entrega dificultou algumas negociações, bem como a adequação da parte elétrica dos produtos e o treinamento de equipe, que por vezes, não haviam nenhum conhecimento no mobiliário corporativo.

Atualmente as lojas se encontram em estágios diferentes, no mercado paraguaio a equipe local conta com uma maior experiência comercial e técnica de produtos, sendo amplamente conhecida localmente. No mercado uruguaio por contar com uma estrutura pequena e o mercado também ser considerado pequeno, além

de contar com empresas multinacionais que comprem com padrão homologado da matriz, dificultam uma maior penetração. No mercado boliviano está sendo desenvolvida a fase de treinamento e divulgação localmente, contando com um apoio mais intensificado do comercial da empresa para os primeiros projetos.

Ao fim da entrevista os pontos citados para futuras perspectivas e maior afirmação nos pontos de venda foram maior investimento em treinamentos, aliados a entendimento da adequação do portfólio dos produtos, buscando entender as necessidades pontuais a fim de ampliar os números da empresa.

#### **4.2.2 Entrevista com o Lojista Paraguaio**

No dia 13 de abril de 2023, foi enviada, via email, um entrevista para o representante da empresa no Paraguai, que conta com uma loja na cidade de Assunção e também representa a marca na cidade de Foz do Iguaçu, como um representante local.

O primeiro tópico abordado foi em relação ao primeiro contato com a empresa, que ocorreu no ano de 2016, na cidade de São Paulo. Na época, em busca de um fornecedor de móveis corporativos para o país vizinho, foi realizada uma reunião na loja de São Paulo, com o antigo presidente da empresa para início das tratativas.

O segundo quesito, que informava sobre os produtos e conhecimento do layout fabril da empresa, pontos como a qualidade dos produtos, maquinário, preço competitivo e tempo de entrega para com o mercado em prospecção, foram questões que viabilizaram uma segunda reunião entre as partes.

De acordo com Tortorella e Fogliatto (2008) o planejamento das estruturas fabris, estabelecendo uma organização adequada dos fluxos de materiais de forma padrão e eficiente, trazem benefícios de longo prazo, visando que as instalações físicas tem um alto custo e planejá-las novamente causam uma série de possíveis problemas futuros.

Perguntado sobre sua trajetória no mobiliário corporativo, ela começou no ano de 1992 através de uma representação de cadeiras corporativas no Paraguai. Com o passar dos anos seu foco passou a ser o mobiliário residencial, através de uma empresa da Serra Gaúcha, que permanece até atualmente. No ano de 2016 em busca de um fornecedor de mobiliário corporativo, foi iniciada a busca e contatos para expandir os negócios.

Questionado sobre a aceitação dos produtos no país e suas dificuldades, não foram tiveram problemas em nenhum dos dois quesitos, segundo ele, por terem produtos similares e muitos fornecedores brasileiros que são concorrentes no mercado nacional, essa questão não teve grande impacto.

Sobre a abertura de novas unidades no Paraguai, segundo o entrevistado “ [...] o Paraguai é um mercado pequeno, sem grandes expectativas, mas dependendo da economia, podemos considerar uma loja em Ciudad del Este”. A cidade de Ciudad del Este, segunda maior cidade do país, com um PIB aproximado de 2,8 bilhões de dólares (BCP, 2019) tendo potencial para expansão. Outras variáveis como momento político e econômico, e cidades com baixa perspectivas de mercado, inviabilizam novos projetos em novas regiões.

Por último, questionado sobre a maturidade e a expansão da empresa para o comércio exterior, ele acredita que a empresa está buscando evolução nesse canal, contanto com uma pessoa com experiência na área comercial internacional e aumentando as ferramentas de sistema providas as lojas. O único ponto que precisa ser revisto, é a melhoria das embalagens e uma melhor identificação das peças exportadas.

#### **4.2.3 Entrevista com o Lojista Boliviano**

No dia 13 de abril de 2023, foi enviada, via email, um entrevista para o representante da empresa na Bolívia. A loja, situada na cidade de Santa Cruz de La Sierra foi inaugurada no mês de março de 2023 e está em processo de ampliação da marca no território local.

O primeiro tópico foi a questão de contato inicial com a marca, segundo o entrevistado, ele ocorreu no ano de 2022 através de um lojista, no qual apresentou as linhas de produto da empresa e intermediou as primeiras conversas com o gerente comercial da região.

No segundo quesito, como abordado pelo entrevistado anterior, uma visita prévia foi feita para conhecimento e troca de informações, e posteriormente um pedido piloto, com os principais produtos da marca foi gerado.

Sobre um conhecimento preliminar com o mobiliário corporativo, ele afirmou que o único conhecimento que haviam era na área de móveis residenciais, que por algumas vezes alguns complementos de escritórios eram solicitados pelos clientes.

Questionado em relação as perspectivas de mercado, não obteve-se uma resposta abrangente, a marca é nova no mercado local e as primeiras divulgações sobre seus produtos e especificações estão em fase de amadurecimento.

Em uma perspectiva de futuro de abertura de novas lojas no país, existem duas possibilidades, em sua opinião as cidades de Cochabamba, com uma população de 856.198 mil habitantes( INE, 2021), sendo a quarta maior cidade da Bolívia e contanto com um PIB de US\$5.851.866,00( INE, 2022). Outra cidade com grande potencial, segundo ele, é a capital La Paz, maior cidade do país, com uma demografia de 3.051.947( INE, 2021) habitantes e PIB aproximadamente de US\$77.303.154,00( INE, 2022).

Ao final, perguntado sobre a maturidade da empresa e seus aspectos positivos e negativos, ele afirma que “ *hay que introducir la marca y hay que competir con marcas ja posicionadas [...]*”, mas pela relação com os arquitetos e potenciais clientes do segmento residencial, o lojista presume uma alta demanda nos próximos meses.

#### **4.2.4 Entrevista com a Lojista Uruguaia**

No dia 13 de abril de 2023, foi enviado, via email, o questionário base para a lojista da empresa no Uruguai. Com uma loja na cidade de Montevideu, inaugurada no ano de 2021.

O primeiro contato entre as partes ocorreu por iniciativa da loja, por ter trabalhado com o representante paraguaio no ano de 2019, ele havia introduzido a marca e seus respectivos produtos de forma informal.

Após alguns meses, em busca de abrir uma unidade corporativa em Montevideu, deu-se início as primeiras exportações, sem nenhum vínculo contratual, apenas como forma de entender a aceitação dos produtos em território uruguaio. Após 9 meses, a lojista foi ao Brasil conhecer as instalações e alinhar os processos para oficializar sua representação no país vizinho.

Sobre a experiência prévia no ramo, ela afirmou que trabalha a 38 anos no mesmo setor, no qual, já foi representante de diversas empresas do mesmo segmento, todas elas brasileiras e que atuam com produtos muito similares, em suas formas ergonômicas e em seu design.

Produtos que atendam as qualidades e certificações para serem considerados ergonômicos requerem o envolvimento de profissionais de áreas do conhecimento, para garantir condições funcionais e técnicas, além das requeridas pelo designer de

produto (MENDONÇA ; ALMEIDA JR., 2007 *apud* FIALHO, 2011)

Questionada sobre a aceitação das linhas corporativas e as dificuldades encontradas, ela argumentou que na parte moveleira a aceitação foi muito boa, mas no ramo de cadeiras, o formato e ergonomia, elencados pelos preços elevados, fazem com que essas dificuldades tornem algumas negociações inviáveis. Outra questão é o prazo de entrega alinhado ao tempo de transporte, no qual o prazo de execução das obras gira em torno de 45 dias de calendário, sendo o mobiliário o último a ser definido.

As expectativas de mercado são muito incertas, a indústria da construção civil está executando inúmeros projetos imobiliários importantes para o ano de 2023, e a empresa está cada dia mais se afirmando e sendo difundida no território uruguaio, segundo a entrevistada. Um ponto chave é o avanço da competitividade com produtos chineses, e o avanço de um tratado de livre comércio entre os 2 países. No quesito de abrir uma segunda loja no país, é descartada essa opção, em seu ponto de vista, uma associação com distribuidores locais seria um segundo passo a ser estudado.

Por fim, falando mais especificamente sobre a empresa, no quesito de aspectos positivos ela destaca a mente aberta e busca por inovação de portfólio constante, vinculados a assistência direta a loja. E em quesitos negativos, o prazo de entrega e as poucas ofertas de linhas de cadeiras e linhas colaborativas, que tenham um padrão mais atual, podem ser revistos e melhorados pela marca.

#### **4.2.5 Entrevista com o Lojista Costa Riquenho**

No dia 13 de abril de 2023, foi enviado, via email, algumas perguntas para o representante da marca na Costa Rica. No período que esse trabalho esteve em construção, a parceria entre empresa e loja foi rompida, por isso as perguntas iniciais foram as mesmas para os demais lojistas, sendo a última específica ao entrevistado Costa Riquenho com intuito de compreender quais pontos foram culminantes para esse término.

O primeiro contato com a marca foi de iniciativa do ex representante, no qual, em pesquisas online encontrou um dos produtos comercializados pela empresa, e logo após fez uma tentativa de contato.

Posteriormente a uma troca de informações, ele efetuou uma visita a empresa no Brasil, para conhecer seus produtos, showroom da fábrica e suas dependências. Sobre o terceiro tópico, ele afirmou que nunca havia trabalhado com mobiliário

corporativo anteriormente, seu conhecimento era focado no ramo residencial, mas por questões de expansão de portfólio, buscou uma nova rede de negócios.

A aceitação das linhas de produto foram muito positivas no país, apesar de serem apenas algumas gamas de itens bem específicos, não se teve nenhuma grande dificuldade, segundo ele.

Questionado em relação aos possíveis fatos para a não continuação da representação, primeiramente ele ressalta “[...] solo nosotros somos los responsables de esta finalización, porque tuvimos que decidir por cual linea de las que teníamos para dejar de comercializar”. Por segundo, por não haver um showroom, muitos negócios acabavam sendo afetados por falta de mostruário e isso também foi um ponto para continuar trabalhando a linha residencial.

Quadro 2: Resumo das Entrevistas

(continua)

|            | <b>Primeiro Contato</b> | <b>Visita Fabril</b> | <b>Trabalhava com mobiliário corporativo</b> | <b>Aceitação dos produtos</b> |
|------------|-------------------------|----------------------|--|-------------------------------|
| Bolívia    | Loja                    | Sim                  | Não  | Alta                          |
| Costa Rica | Loja                    | Sim                  | Não  | Alta                          |
| Paraguai   | Loja                    | Sim                  | Sim  | Alta                          |
| Uruguai    | Loja                    | Sim                  | Sim  | Média                         |

(conclusão)

|            | Perspectivas de expansão | Rompimento da parceria | Pontos positivos e negativos   |
|------------|--------------------------|------------------------|--|
| Bolívia    | Média                    | Não                    | Sem pontos mencionados   |
| Costa Rica | Nula                     | Sim                    | Sem pontos mencionados   |
| Paraguai   | Alta                     | Não                    | <p>Positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acessoria comercial instantânea</li> <li>- Ferramentas de software estruturadas</li> </ul> <p>Negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Embalagem</li> <li>- Identificação das peças</li> </ul> |
| Uruguai    | Baixa                    | Não                    | <p>Positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acessoria comercial instantânea</li> <li>- Inovação constante</li> </ul> <p>Negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prazo de entrega</li> <li>- Poucas linhas de cadeiras</li> </ul>          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No Quadro 2 foi elaborada uma síntese resumindo os principais pontos abordados nas entrevistas, o primeiro contato em seu geral foi efetuado pela loja, por meio de companhias que conheciam e trabalhavam com a empresa em questão através do site, na aba contato, tendo como exemplo o Anexo A. A segunda lacuna apresenta a ocorrência de uma visita no parque fabril da empresa, no qual todos os representantes tiveram contato com as instalações. No terceiro fator, apenas dois lojistas já trabalham com o modelo de linhas corporativas de vendas, os outros apenas comercializavam linhas residenciais.

Sobre a aceitação dos produtos em seus mercados, três lojistas consideram como alta a valorização dos bens comercializados, apenas no mercado uruguaio, alguns produtos não exercem uma grande aceitação. Na perspectiva de expansão de lojas, todas se encontram em patamares diferentes, a viabilidade mercadológica aliada a questões políticas e econômicas dos países acabam interferindo em futuras possibilidades de abertura de novos pontos de venda.

A única parceria entre empresa e loja rompida foi com o representante costa riquenho, na qual ocorreu no início de 2023. Os pontos positivos e negativos que foram elencados para uma melhoria contínua e maior atenção da empresa foram citados por

apenas 2 lojas que atuam a mais tempo à frente da empresa

Quadro 3: Análise Comparativa Entre os Países

| <b>Fatores</b> | <b>Propriedades</b>            | <b>Bolívia</b> | <b>Costa Rica</b> | <b>Paraguai</b> | <b>Uruguai</b> | <b>Peru</b> |
|----------------|--------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|----------------|-------------|
| Políticos      | Índice de democracia           | 2              | 2                 | 3               | 5              | 3           |
|                | Corrupção                      | 2              | 4                 | 2               | 5              | 3           |
|                | Liberdade civil                | 3              | 5                 | 2               | 5              | 3           |
| Econômicos     | Tributação                     | 3              | 4                 | 5               | 3              | 3           |
|                | Inflação                       | 5              | 5                 | 2               | 1              | 3           |
|                | Crescimento econômico          | 4              | 5                 | 3               | 3              | 5           |
| Sociais        | Taxa de mortalidade            | 3              | 5                 | 4               | 2              | 3           |
|                | Taxa de natalidade             | 2              | 4                 | 2               | 4              | 3           |
|                | Tamanho populacional           | 3              | 2                 | 2               | 2              | 4           |
| Tecnológicos   | Inovação                       | 2              | 3                 | 2               | 3              | 3           |
|                | Utilizadores de internet       | 2              | 4                 | 3               | 4              | 3           |
|                | Exportações de alta tecnologia | 2              | 5                 | 3               | 4              | 3           |
| Ecológicos     | Sustentabilidade               | 3              | 4                 | 3               | 2              | 3           |
|                | Emissão de CO2                 | 3              | 3                 | 3               | 4              | 2           |
|                | Área florestal                 | 4              | 5                 | 4               | 2              | 3           |
| Legais         | Leis trabalhistas              | 3              | 4                 | 2               | 5              | 2           |
|                | Atividade regulatória          | 1              | 5                 | 3               | 5              | 3           |
|                | Direitos fundamentais          | 2              | 5                 | 3               | 5              | 4           |
| Média          |                                | 2,72           | 4,11              | 2,83            | 3,55           | 3,11        |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No Quadro 3 se pode conferir uma análise geral entre os países que já constam com operações em andamento e com o país cujo é tema desse estudo, Peru.

Analisando os dados apresentados, podemos concluir que a Bolívia teve uma colocação considerada entre baixa e média, sendo que os fatores Legais, mais aprofundadamente na propriedade de atividade regulatória, o país ficou entre os ultimos colocados do ranking mundial, com uma nota denominada muito baixa.

Na Costa Rica, alguns dados como um taxa de inflação estável, crescimento de sua economia e liberdade civil ficaram entre as mais altas diante dos demais países que teciam o ranking dos órgãos pesquisadores, colocando o país numa colocação entre alta e muito alta, sendo destaque diante dos demais listados.

O Paraguai, país que consta a mais tempo com atividades da empresa, foi

rankeado com uma pontuação entre baixa e média, como forma de destaque, na propriedade de tributação as empresas e pessoas, uma nota máxima.

O Uruguai apresentou grande destaque em 2 fatores, políticos e legais, tendo nota máxima em todas as 6 propriedades de ambos, em contra partida no fator econômico a inflação constatou uma nota considerada muito baixa, muito em virtude do corona vírus, tornando esse um problema global. Seu ranking final foi considerado entre média e alta.

Por fim, o Peru apresentou diversos resultados considerados como médios. No quesito de crescimento econômico, o país teve em 2021 o seu maior crescimento da história, sendo impulsionado pela demanda reprimida da pandemia, tendo um dos maiores aumentos mundiais, maior que muitas economias de primeiro mundo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar de que forma uma ferramenta que identifica fatores macro ambientais, influencia na tomada de decisão de uma empresa na hora de escolher novos mercados para sua expansão. Para isso, foram realizadas duas pesquisas, sendo uma quantitativa, através de dados fornecidos por sites com respaldo governamental e outra qualitativa com o diretor executivo da empresa e os diretores das lojas na América Latina. Buscou-se identificar como as escolhas por parceiros são efetuadas e que variáveis influenciam na fixação das parcerias.

A empresa vem buscando no período pós pandêmico aumentar seus níveis de faturamento, por isso, está constantemente investindo em seu parque fabril e prospectando fornecedores que atendam suas novas demandas. O mercado de mobiliário corporativo não exige processos demorados ao se comparar com o mercado residencial, por ter essa característica os procedimentos precisam ser rápidos e muitas vezes entre o fechamento de uma negociação até sua montagem final pode levar em média 20 dias úteis.

Em relação ao resultado da pesquisa quantitativa, foi constatado que em geral, os países da América Latina apresentam bastante semelhança em diversas propriedades relatadas, muito se ocorre pela semelhança de cultural, desde a língua mãe, sendo apenas o Brasil país que não fala a língua espanhola, entre outros quesitos, como o fator político que por muitos anos e até mesmo atualmente as nações se encontram governadas por governos denominados de esquerda.

Ao abordar os resultados da pesquisa qualitativa, se pode observar que existe uma tendência de abertura de lojas, sendo sempre o primeiro contato por parte do lojista. A empresa teve em seu histórico exportações para países como Angola e Estados Unidos, mas não foi estabelecido uma cultura exportadora recorrente, até o ano de 2016 quando foi inaugurado seu primeiro ponto de venda no Paraguai. Por se tratar de um negócio que exige olhares diferentes para cada país, pontos como embalagem, tempo de entrega e produtos ainda precisam ser analisados para um maior ganho de mercado.

Após todas as informações obtidas ao longo da estruturação do referencial teórico juntamente com ambas análises coletadas por meio de entrevistas e dados online, foi possível chegar ao Quadro 2 em que se foi elencado, de modo resumido, os principais aspectos abordados nas entrevistas e o Quadro 3 no qual observamos a

pontuação de todas propriedades sobre o modelo PESTEL. Esses resultados devem ser analisados como base para tomada de decisão da empresa que visa expandir seus pontos de venda internacional, trazendo mais lucratividade para seus acionistas.

### 5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O principal motivo da realização desse estudo é por se tratar da empresa familiar do autor em questão, fazendo uma análise de diagnóstico de mercado dentre tantas, pode ser importante na hora de prospectar novas praças. Com base no modelo de estudo apresentado e por meio das informações obtidas, criou-se um roadmap, quadro 4, de como a empresa pode adentrar no mercado Peruano.

Quadro 4: *Roadmap Peru*

| <b>Roadmap Peru</b> |                                  |
|---------------------|----------------------------------|
| <b>Passos</b>       | <b>Tarefas</b>                   |
| 1º                  | Análise PESTEL                   |
| 2º                  | Meios de entrada                 |
| 3º                  | Análise da Legislação            |
| 4º                  | Desenvolvimento de representante |
| 5º                  | Ponto de venda                   |
| 6º                  | Marketing internacional          |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O primeiro passo seria analisar a Análise PESTEL do Peru, podendo seguir as mesmas propriedades propostas ou desenvolvendo outras que se moldam nos parâmetros da empresa.

O segundo passo a se propor são as possíveis estratégias de entrada, mais especificamente na cidade de Lima, podendo ser através de visitação local, participação de feiras de móveis e missões através da APEX ou outras entidades.

O terceiro passo seria analisar a legislação local e como ela influencia as importações dos produtos fornecidos pela empresa. O quarto passo a se planejar é a busca por um parceiro internacional, esse representante necessita ter algumas características que sinalizem seu empenho, como conhecimento prévio na área e enfoque exclusivo na marca, pois se teve o exemplo do lojista porto riquenho que não

havia conhecimento preliminar no ramo e já exercia negócios paralelos, acabou não dando segmento junto a marca.

O quinto passo, após a escolha em definitivo seria sobre a localização do ponto de venda, idealmente é preferível uma sala térrea em um bairro com maior fluxo de pessoas e potenciais clientes, mas por se tratar de investimento imobiliário por conta do representante, esse quesito pode não se adequar. O sexto e último passo a se desenvolver é uma estratégia de marketing internacional, considerando aspectos culturais, idioma e canais de comunicação adequados.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Qualquer pesquisa, sendo ela de caráter quali-quantitativa, pode ser identificado inúmeras limitações. A busca de dados versátil e as informações disponibilizadas através dos questionários respondidos pelos entrevistados informam certos parâmetros que podem ser analisados por diferentes formas. Como exemplo, os dados econômicos apresentados após o período pandêmico, momento inesperado que modificou completamente os cenários e as posições dos países nos rankings divulgados, tendo uma divergência com o histórico econômico recente dessas nações.

Um outro fator que ocorreu durante a pesquisa desse trabalho foi a saída da loja da Costa Rica e a entrada de um novo lojista em Honduras, processo que passou pela assinatura de ambas partes e está em fase de produção de showroom.

Em um estudo futuro pode ser efetuada outras análises mercadológicas aprofundadas, como possíveis ferramentas de entrada de mercado, como uma análise SWOT. Outras ferramentas que atualmente com os inúmeros avanços tecnológicos, podem ser muito utilizadas, intensificando as pesquisas e dando mais clareza aos números apresentados são a Phyton, muito popular para leitura de dados e o Power BI, ferramenta de visualização de dados da Microsoft.

Em linhas gerais, ao longo do desenvolvimento desse trabalho foi possível perceber a importância de uma ferramenta na hora de adentrar em novos mercados. Diversas questões devem ser elencadas para a escolha do país, mas também a importância de se escolher um representante que já esteja engajado com o ambiente de trabalho corporativo, para que a marca possua uma boa aceitação e que seja reconhecida internacionalmente.

## REFERÊNCIAS

- Bcp.gov.py. **Indicadores economicos del Paraguay**. Disponível em: <https://www.bcp.gov.py/estadisticas-e-indicadores/indicadodres-economicos/indicadores-economicos-del-paraguay>. Acesso em: 20 maio 2023.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRAZILIAN FURNITURE*. **Exportações de móveis e colchões**: Abimóvel divulga resultados preliminares do 1º semestre de 2022. Disponível em: <http://www.brazilianfurniture.org.br/noticias/detalhe/exportacoes-de-moveis-e-colchoes-abimovel-divulga-resultados-preliminares-do-1-semester-de-2022>  
<http://abimovel.com/peru-estudo-de-oportunidades-para-empresas-brasileiras-de-moveis-com-potencial-e-exportadoras%EF%BF%BC/>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- BOZÍKI, A. ; HEGEDÚS, D. **Um Regime Híbrido com Limitações Externas**. *Relações Internacionais*. p. 99 – 114. 2017. Acesso em: 28 mar. 2023.
- CHERTO, M. *et al.* **Franchising: uma estratégia para expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manoele, 2014.
- CNNBrasil.com. **Inflação do Peru sobe 0,04% em janeiro, menor leitura mensal em uma década**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/inflacao-do-peru-sobe-004-em-janeiro-menor-leitura-mensal-em-1-decada/#:~:text=A%20nova%20leitura%20vem%20depois,de%201%25%20a%203%25>. Acesso em: 13 maio 2023.
- CYRINO, Álvaro B.; PENIDO, Erika. **Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- Datareportal.com. **Digital 2021: Peru**. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-peru>. Acesso em: 16 maio 2023.
- ENVIRONMENTAL PERFORMANCE INDEX*. **2022 EPI results**. Disponível em: <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>. Acesso em: 30 out. 2022.
- Fao.org*. **Environment, Food and Agriculture Organization of the United Nations**. Disponível em: <https://www.fao.org/food-agriculture-statistics/data-release/en/>. Acesso em: 30 out. 2022.
- FIALHO, Patricia Bhering. **Avaliação Ergonômica de Processos e Produtos na Fabricação de Estofados**. Minas Gerais, 2011. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/560/1/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 08 maio 2023.

**FREEDOM HOUSE. *Contries and territories***. Disponível em: <https://freedomhouse.org/countries/freedom-world/scores>. Acesso em: 15 out. 2022.

GATTI, Bernardete Angelina. Estudos Quantitativos em Educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 11-30, jan./abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/XBpXkMkBSsbBCrCLWjzyWyB/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 23 nov. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

Globalcarbonatlas.org. **Carbon emissions in Peru**. Disponível em: <http://www.globalcarbonatlas.org/en/CO2-emissions>. Acesso em: 10 maio 2023.

Globo.com. **Razões que explicam força da economia do Peru mesmo com democracia fragilizada no país**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/02/03/3-razoes-que-explicam-forca-da-economia-do-peru-mesmo-com-democracia-fragilizada-no-pais.ghtml> 29/03/2023. Acesso em: 12 maio 2023.

Gov.br. **Corrente de comércio brasileira alcança US\$54,465 bilhões em julho**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/agosto/corrente-de-comercio-brasileira-alcanca-us-54-465-bilhoes-em-julho>. Acesso em: 29 ago. 2022.

GUPTA, Abhishek. *Environmental and Pest Analysis: an approach to external business environment*. **Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities**, v. 1, n. 2, p. 13-17, junho 2013. Disponível em: <https://www.meritresearchjournals.org/assh/Content/2013/June/Gupta.pdf>. Acesso em: 15 set. 2022.

*International Trade Union Conference*. **2019 ITUC global rights index**. Disponível em: <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/2019-06-ituc-global-rights-index-2019-report-en-2.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2022.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOURTELI, Liana. *Scanning the Business External Environment for Information: Evidence from Greece*. **Informational Research**, v. 11, n. 1, outubro 2005. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1104618.pdf>. Acesso em: 26 set. 2022.

MAIA, Jayme. **Economia internacional e comércio exterior**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MASCARENHAS, Patrícia Silva. **Metodologia do Trabalho Científico**. (Módulo V). Disponível em: [https://www.ucamprosaber.com.br/avapos/material/comum/n/05\\_metodologia\\_trabalho\\_cientifico.pdf](https://www.ucamprosaber.com.br/avapos/material/comum/n/05_metodologia_trabalho_cientifico.pdf). Acesso em: 22 nov. 2022.

MIHAILOVA, M. **The state of agriculture in Bulgaria – PESTLE analysis**. Bulg. J.

Agric. Sci. Sofia 1113. Bulgaria. 2020. Disponível em:  
<https://www.agrojournal.org/26/05-03.pdf>. Acesso em 20 out. 2022.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5. ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2008.

PENG, Guo Chao Alex; NUNES, Miguel Baptista. **Using PEST Analysys as a Toolfor Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research**. 6TH EUROPEAN CONFERENCE ON RESEARCH METHODOLOGY FOR BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES. 2017.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2012.

THE WORLD BANK. **CO2 emissions (kt)**. Disponível em:  
[https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.KT?most\\_recent\\_year\\_desc=true&type=shaded](https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.KT?most_recent_year_desc=true&type=shaded). Acesso em: 30 out. 2022.

THE WORLD BANK. **Ferility rate total (births per woman)**. Disponível em:  
[https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?most\\_recent\\_value\\_desc=false&type=shaded](https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?most_recent_value_desc=false&type=shaded). Acesso em: 20 out. 2022.

THE WORLD BANK. **GDP growth (anual %)**. Disponível em:  
[https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&most\\_recent\\_value\\_desc=false&start=1972&type=shaded&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&most_recent_value_desc=false&start=1972&type=shaded&view=chart). Acesso em: 17 out. 2022

THE WORLD BANK. **High-technology exports (current US\$)**. Disponível em:  
[https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.CD?most\\_recent\\_value\\_desc=false&type=shaded](https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.CD?most_recent_value_desc=false&type=shaded). Acesso em: 25 out. 2022.

THE WORLD BANK. **Individual using the internet (% of population)**. Disponível em:  
[https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?most\\_recent\\_year\\_desc=true&type=shaded](https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?most_recent_year_desc=true&type=shaded). Acesso em: 25 out. 2022.

THE WORLD BANK. **Inflation, consumer prices (anual %)**. Disponível em:  
[https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2020&most\\_recent\\_value\\_desc=false&start=1972&type=shaded&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2020&most_recent_value_desc=false&start=1972&type=shaded&view=chart). Acesso em: 17 out. 2022.

THE WORLD BANK. **Mortality rate infant (per 1,000 live births)**. Disponível em:  
[https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.IMRT.IN?end=2020&most\\_recent\\_value\\_desc=false&start=1972&type=shaded&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.IMRT.IN?end=2020&most_recent_value_desc=false&start=1972&type=shaded&view=chart). Acesso em: 20 out. 2022.

THE WORLD BANK. **Tax revenue (% of GDP)**. Disponível em:  
[https://data.worldbank.org/indicator/GC.TAX.TOTL.GD.ZS?end=2020&most\\_recent\\_value\\_desc=false&start=1972&type=shaded&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/GC.TAX.TOTL.GD.ZS?end=2020&most_recent_value_desc=false&start=1972&type=shaded&view=chart). Acesso em: 17 out. 2022.

TORTORELLA, G. L.; FOGLIATTO, F. S. Planejamento sistemático de *layout* com apoio de análise de decisão multicritério. Produção, v. 18, n. 3, p. 609-624, 2008. Revista “produção”, 2008. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21286/000719426.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 maio 2023.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. **Índice de percepção da corrupção 2021**. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 15 out. 2022.

*United Nations Population Fund. Total population in millions 2022*. Disponível em: <https://www.unfpa.org/data/world-population-dashboard>. Acesso em: 20 out. 2022.

Valor.globo.com. **PIB do Peru tem melhor resultado em quase 10 anos**. Disponível em: <https://valor.globo.com/mundo/noticia/2022/02/15/pib-do-peru-tem-melhor-resultado-em-quase-100-anos.ghtml>. Acesso em: 13 maio 2023.

*World Intellectual Property Organization. Índice global de inovação 2021*. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo\\_pub\\_gii\\_2021\\_exec.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_gii_2021_exec.pdf). Acesso em: 25 out. 2022.

*WORLD JUSTICE PROJECT. Fundamental rights*. Disponível em: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2022/Fundamental%20Rights/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

*WORLD JUSTICE PROJECT. Regulatory enforcement*. Disponível em: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2022/Regulatory%20Enforcement/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

## APÊNDICE A – Entrevista Diretor Executivo

- 1- De que forma ocorreram as primeiras trocas de informações com os lojistas?
- 2- Foram realizadas análises mercadológicas para maior conhecimento do país?  
Se sim, quais os principais aspectos que a empresa busca para fechar a parceria?
- 3- Quais são, geralmente, os principais tópicos que a empresa elenca na hora do fechamento do contrato?
- 4- Como ocorreram as primeiras negociações com as lojas? Houve alguma barreira que dificultou esses negócios?
- 5- Foram encontradas dificuldades para uma maior aceitação da empresa nesse país? Se sim, quais?
- 6- Como se encontra atualmente os negócios das lojas? Houve troca ou desligamento de algum lojista?
- 7- Quais as perspectivas e como a empresa esta agindo para se firmar mais nesse mercado?

## APÊNDICE B – Entrevista Lojistas

- 1- Como ocorreu o primeiro contato com a marca? A iniciativa foi por parte da loja ou da empresa?
- 2- Foi realizada alguma visita para conhecer melhor a estrutura fabril da empresa e seus respectivos produtos?
- 3- Você já trabalhava com mobiliário corporativo? Se sim, quais as principais semelhanças com o produto fornecido pela empresa e os comercializados em seu país?
- 4- Qual foi o grau de aceitação com os produtos? Houveram algumas dificuldades específicas?
- 5- Na sua opinião, quais as perspectivas de mercado e expansão de lojas para os próximos anos? Há possibilidades de aberturas de novas lojas em seu país? (Uruguai, Paraguai e Bolívia)
- 6- Na sua Na sua opinião, qual foram os principais motivos para que a parceria se rompesse?(Costa Rica)
- 7- Como você analisa a maturidade da empresa para o mercado externo? Que pontos você destaca como positivos e negativos? (Uruguai, Paraguai e Bolívia)

**ANEXO A – Contato Lojistas Site**

|   |
|---|
| <b>Contato</b>  |
| <b>Nome:</b><br>[REDACTED]  |
| <b>E-mail:</b><br>[REDACTED]  |
| <b>Cidade:</b><br>[REDACTED]  |
| <b>Telefone:</b><br>[REDACTED]  |
| <b>Mensagem:</b><br>hola Somos una empresa localizada en [REDACTED] y deseamos conocer sobre sus productos, precios y establecer una persona de contacto para poder realizar las consultas. Actualmente estoy visitando proveedores en Brasil y me gustaria poder reunirme en su empresa con los responsables de exportacion bien fuera el jueves 13 o viernes 14 de octubre 2022 |