

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

SOFIA DALMÁS ARRUEE

**ESTRATÉGIAS PARA EXPORTAÇÃO VIA E-COMMERCE DE PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS MOVELEIRAS DA SERRA GAÚCHA**

BENTO GONÇALVES

2024

SOFIA DALMÁS ARRUEE

**ESTRATÉGIAS PARA EXPORTAÇÃO VIA E-COMMERCE DE PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS MOVELEIRAS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade de Caxias do Sul, como requisito
parcial para obtenção de título de Bacharel em
Comércio Internacional.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Rosimeri Machado

BENTO GONÇALVES

2024

SOFIA DALMÁS ARRUEE

**ESTRATÉGIAS PARA EXPORTAÇÃO VIA E-COMMERCE DE PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS MOVELEIRAS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade de Caxias do Sul, como requisito
parcial para obtenção de título de Bacharel em
Comércio Internacional.

Orientadora: Prof^a. Ma. Rosimeri Machado

Aprovado(a) em:

Banca Examinadora

Prof. Orientadora Ma. Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira
Universidade de Caxias do Sul

Dedico este trabalho à minha amada avó Ivone Dalmás (*in memoriam*), cuja presença foi essencial em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, pelo amor, paciência e apoio durante toda a minha jornada acadêmica. À minha mãe, irmã e dinda, que sempre acreditaram em meu potencial e me incentivaram a seguir em frente, e ao meu namorado Israel, pelo carinho, ajuda e compreensão nos momentos de desafio.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Prof^a. Ma. Rosimeri Machado, por sua dedicação, orientação e valiosos conselhos ao longo de todo o processo de elaboração deste trabalho. Sua expertise e incentivo foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

Expresso minha gratidão também aos meus colegas de curso, pela parceria e troca de conhecimentos, que enriqueceram minha formação acadêmica. Aos professores do curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, pela excelente formação e apoio contínuo durante minha trajetória acadêmica.

Agradeço às empresas participantes da pesquisa, que gentilmente disponibilizaram seu tempo e compartilharam suas experiências, contribuindo de maneira significativa para os resultados deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho. A cada um de vocês, meu sincero muito obrigada.

RESUMO

A ferramenta do *e-commerce* facilita a internacionalização das empresas, permitindo uma presença global com baixo custo. O presente trabalho apresenta o enfoque no *e-commerce* e as estratégias que devem ser implementadas para o seu êxito, em relação à indústria moveleira. Essa investigação tem como objetivo principal desenvolver uma proposta de estratégias que possibilita a exportação via *e-commerce* para empresas de pequeno e médio porte moveleiras da Serra Gaúcha. Para tanto, foi utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa, em nível exploratório, tendo como estratégias o estudo multicasos, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Os participantes da pesquisa foram empresas localizadas na região metropolitana da serra gaúcha, as quais possuíam interesse em implantar ou aperfeiçoar seu *e-commerce*. No desenvolvimento do trabalho, foram elaborados planos de negócios específicos para as empresas A e B. A Empresa A, que pretende operar no modelo B2C, deve fortalecer suas relações comerciais e adaptar seus produtos para atender às demandas internacionais, visando aumentar sua presença global. A Empresa B, que atua tanto no modelo B2B como B2C, deve continuar investindo em estratégias de marketing digital e na otimização de suas operações de *e-commerce* para expandir sua base de clientes internacionais. Ambas as empresas podem utilizar o *e-commerce* como uma ferramenta eficaz para alcançar um mercado global, aumentando sua competitividade e presença no mercado internacional.

Palavras-chave: *E-commerce*. Estratégias. Exportação. Internacionalização. Moveleiras.

ABSTRACT

The e-commerce tool facilitates the internationalization of companies, allowing for a global presence at a low cost. This work focuses on e-commerce and the strategies that need to be implemented for its success in the furniture industry. The main objective of this investigation is to develop a proposal for strategies that enable e-commerce exports for small and medium-sized furniture companies in the Serra Gaúcha region. To achieve this, qualitative research methodology was used at an exploratory level, employing multiple case studies, bibliographic research, and documentary research as strategies. The research participants were companies located in the metropolitan region of Serra Gaúcha, which were interested in implementing or improving their e-commerce operations. In the development of the work, specific business plans were prepared for companies A and B. Company A, which intends to operate in the B2C model, should strengthen its commercial relationships and adapt its products to meet international demands, aiming to increase its global presence. Company B, which operates in both the B2B and B2C models, should continue investing in digital marketing strategies and optimizing its e-commerce operations to expand its international customer base. Both companies can use e-commerce as an effective tool to reach a global market, increasing their competitiveness and presence in the international market.

Keywords: E-commerce. Strategies. Exportation. Internationalization. Furniture.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Zona Franca de Le Verdon-Port de Bordeaux.....	60
Figura 2 - Zona Franca da Guiana Francesa.....	60
Figura 3 - Gráfico da venda de móveis nos EUA no ano de 2020 e previsão para 2025 por estados, em bilhões de dólares.....	65
Figura 4 - Plano de Negócio Empresa A.....	86
Figura 5 - Plano de Negócio Empresa B.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica.....	32
Quadro 2 – Resumo dos procedimentos metodológicos.....	39
Quadro 3 – Respostas das entrevistas realizadas com as empresas A e B.....	41
Quadro 4 – Mapa Estratégico de Mercados e Oportunidades Comerciais para as Exportações Brasileiras – NCM: 9403.60.00.....	47
Quadro 5 – Principais países que importam a partir do mundo em 2022.....	50
Quadro 6 – Principais países que importaram a partir do Brasil em 2022.....	51
Quadro 7 – Principais países em crescimento das importações a partir do mundo entre 2021 e 2022.....	51
Quadro 8 – Principais países em crescimento das importações a partir do Brasil entre 2021 e 2022.....	52
Quadro 9 – Critérios de seleção de mercados.....	53
Quadro 10 – Tabela de Cálculo de Importação para a França.....	56
Quadro 11 – Tabela de Cálculo de Importação para o Reino Unido.....	57
Quadro 12 – Tabela de Cálculo de Importação para os Estados Unidos da América.....	63
Quadro 13 – Tabela de Cotação do Armazém East-West CFS, Inc.....	79
Quadro 14 – Simulação de Custos armazém East-West CFS, Inc.....	80
Quadro 15 – Tabela de Cotação do Armazém Rhenus SE & Co. KG.....	80
Quadro 16 – Simulação de Custos armazém Rhenus SE & Co. KG.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACLs	Áreas de Livre Comércio
ASTM	<i>American Society for Testing and Materials</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
BIFMA	Associação de Móveis Industriais Fabricados e Negócios
CARB	Conselho de Recursos Atmosféricos da Califórnia
CE	Conformidade Europeia
CIF	<i>Cost, Insurance, and Freight</i>
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CORP	<i>Corporation</i>
CPSC	Comissão de Segurança de Produtos de Consumo
C2C	<i>Consumer-to-Consumer</i>
DBA	<i>Doing Business As</i>
EI	Empresário Individual
EPA	<i>Environmental Protection Agency</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EU	União Europeia
EURL	Empresário Unipessoal com Responsabilidade Limitada
FDI	<i>Foreign Direct Investment</i>
GDPR	Regulamento Geral de Proteção de Dados
HTS	<i>Harmonized Tariff Schedule</i>
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IED	Investimento Externo Direto
INSEE	Instituto Nacional de Estatística e Estudos Econômicos
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
LLC	<i>Limited Liability Company</i>
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIB	Produto Interno Bruto

PIS	Programa de Integração Social
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RCS	Registro Comercial e Societário
REACH	<i>Registration, Evaluation, Authorisation, and Restriction of Chemicals</i>
SARL	Sociedade Anônima de Responsabilidade Limitada
SAS	Sociedade por Ações Simplificada
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
VAT	<i>Value Added Tax</i>
ZEE	Zonas Econômicas Especiais
ZFM	Zona Franca de Manaus
ZPE	Zonas de Processamento de Exportação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	17
2.1.1 Exportação.....	18
2.2 <i>E-COMMERCE</i>	18
2.2.1 Principais modelos de <i>e-commerce</i>.....	19
2.2.1.1 B2B – <i>Business-To-Business</i>	19
2.2.1.2 B2C – <i>Business-To-Consumer</i>	20
2.2.1.3 C2C – <i>Consumer-To-Consumer</i>	20
2.3 <i>E-COMMERCE</i> NO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	21
2.3.1 Exportação por <i>E-Commerce</i>.....	21
2.3.2 Logística no <i>E-Commerce</i> Internacional.....	22
2.3.3 Ferramentas do marketing digital no <i>e-commerce</i> internacional.....	24
2.3.3.1 Tráfego.....	24
2.3.3.2 <i>Marketplace</i>	24
2.4 PAGAMENTOS INTERNACIONAIS ELETRÔNICOS.....	25
2.5 REGIME ADUANEIRO APLICADO EM ÁREAS ESPECIAIS.....	26
2.5.1 Zona Franca.....	27
2.5.2 Áreas de Livre Comércio.....	28
2.5.3 Zona de Processamento de Exportação.....	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.1.1 Natureza.....	33
3.1.2 Níveis.....	34

3.1.3 Estratégias.....	35
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO QUALITATIVO.....	36
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	37
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DA DADOS.....	38
4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	40
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS.....	40
4.1.1 Perfil da Empresa A.....	40
4.1.2 Perfil da Empresa B.....	40
4.2 SELEÇÃO DE MERCADO.....	46
4.2.1 Mercado Europeu.....	55
4.2.2 Mercado Americano.....	61
4.3 ABERTURA DO <i>E-COMMERCE</i> INTERNACIONAL.....	67
4.3.1 Definição do produto que será vendido <i>online</i> e normas técnicas para móveis	67
4.3.2 Criação de uma empresa no exterior.....	70
4.3.2.1 França.....	70
4.3.2.2 Estados Unidos.....	72
4.3.3 Adquirir um domínio e registro de marca	73
4.3.4 Definição do tipo de negócio: B2B ou B2C.....	74
4.3.5 Plataforma de <i>e-commerce</i> adequada ao mercado-alvo.....	76
4.3.6 Definição do estoque e logística.....	77
4.3.7 Método de processamento de pagamento.....	82
4.3.8 Marketing digital.....	84
4.3.9 Plano de Negócio.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	89
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS.....	96

1 INTRODUÇÃO

O progressivo avanço da internacionalização das empresas brasileiras amplia continuamente as possibilidades de crescimento, proporcionando não apenas vantagens competitivas no cenário global, mas também contribuindo para o desenvolvimento organizacional. O processo de aprendizado iniciado com as exportações é intensificado, refletindo no desenvolvimento da organização e na sua capacidade de enfrentar a concorrência no mercado interno. (MIVERVINI, 2009).

Diante da globalização das economias, empresas de variados setores buscam impulsionar suas vendas através da internacionalização. Muitas escolhem a exportação como meio de elevar tanto a estratégia quanto o desenvolvimento da empresa. Conforme destacado por Minervini (2009), a principal vantagem desse processo reside na oportunidade de enfrentar diferentes realidades, como concorrências e requisitos emergentes, resultando em maior poder competitivo e benefícios para a empresa. Para Mintzberg et al. (2006), a saída da zona de conforto e a atuação em ambientes externos, em contraste com o doméstico, não apenas proporcionam novas oportunidades, mas também abrem novas fontes de informações, estimulando assim o desenvolvimento de produtos futuros.

Ao tomar a decisão de se internacionalizar, segundo Kotler (1998), uma empresa deve levar em consideração os ambientes socioculturais, tecnológicos, econômicos, demográficos e político-legais para estabelecer-se em um país estrangeiro. Os autores Dalla Costa e Santos (2011), destacam que compreender a cultura é fundamental, pois ao fazer operações comerciais, seja de serviço ou de produtos, diferentes povos com suas próprias culturas abordam essas operações de maneiras distintas.

Neste contexto, torna-se importante elaborar uma estratégia de inserção no mercado estrangeiro, levando em conta os aspectos mencionados acima, como aspectos culturais e socioeconômicos do país. Além disso, a decisão de exportar envolve o desenvolvimento de habilidades e competências de mercado com estratégias de adaptação de produtos às redes de negócios internacionais (SEBRAE, 2019). Devido à grande concorrência no mercado internacional, as empresas que buscam a inserção precisam criar e planejar estratégias que as diferenciem e as tornem mais competitivas nos mercados-alvo. Essas estratégias têm como principal objetivo obter vantagem competitiva, buscando atender às necessidades do consumidor (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005).

Essa oportunidade pode ser aproveitada através do *e-commerce*, que, apenas nos Estados Unidos, registrou um valor total estimado de negócios superior a USD 158,5 bilhões em 2018,

representando aproximadamente 9,7% das vendas em todos os canais (*US DEPARTMENT OF COMMERCE*, 2019). No entanto, no Brasil, o comércio eletrônico ainda é percebido como um fenômeno local, não global (TIGRE; DEDRICK, 2004). Muitos estudos sobre o tema concentram-se nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), evidenciando a relevância desse campo de pesquisa (SPARLING et al., 2007). A utilização da Tecnologia da Informação (TI) possibilita que as PMEs compitam em pé de igualdade com as grandes corporações (DIBRELL et al., 2008), possibilitando diminuir suas desvantagens em outros aspectos.

Cada vez mais, as pequenas e médias empresas brasileiras vêm descobrindo as vantagens e benefícios da atividade internacional nos seus mais variados segmentos. A indústria moveleira do Brasil exerce papel relevante para o mercado global: é o sexto maior produtor mundial na área (SEBRAE, 2023). No mercado externo, o Brasil ocupa a 26ª posição entre os maiores exportadores do mundo, tendo registrado um total de US\$ 219,8 milhões em exportações em 2023, somente até o mês de abril (SEBRAE, 2023).

Diante disso, este trabalho busca analisar as estratégias que possibilitam a exportação via *e-commerce* para pequenas e médias empresas da região serrana do Rio Grande do Sul. O primeiro capítulo apresentará o assunto a ser abordado, a justificativa do tema, bem como os objetivos deste trabalho. O segundo capítulo compreende o referencial teórico, elaborado por meio de pesquisas bibliográficas, apresentando opiniões de autores sobre o conceito de internacionalização, meios de entrada no mercado internacional, *e-commerce* e seus formatos e concepções sobre pagamentos internacionais eletrônicos e regimes aduaneiros em áreas especiais. O terceiro capítulo, por sua vez, apresentará a metodologia utilizada. No quarto capítulo, apresenta-se os resultados do trabalho, sendo detalhadas as estratégias para abertura de um *e-commerce* internacional. No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, bem como as suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

O fenômeno da globalização e a saturação dos mercados colocam cada vez mais pressão sobre as empresas para buscarem novas oportunidades em mercados estrangeiros (DOHERTY, 2007). Paralelamente, o *e-commerce* é um dos temas mais relevantes no mundo dos negócios atualmente. Essa ferramenta de comércio possibilitou a remodelação da relação entre fornecedores e clientes e a reestruturação do processo de vendas nas empresas.

A ampliação dos canais de venda é de suma importância, visto que, a abertura de novos canais auxilia as empresas a atingirem um público mais amplo, diversificar suas fontes de renda,

melhorar sua presença de marca no mercado e aumentar o seu faturamento. Assim, o *e-commerce* pode ser visto como uma estratégia que funciona simultaneamente como canal de comunicação entre vendedor e comprador e como canal de distribuição (KALAKOTA e WHINSTON, 1997).

A plataforma de *e-commerce* facilita a internacionalização das empresas, proporcionando uma presença global imediata e de baixo custo. Por consequência, as pequenas e médias empresas podem superar seu maior obstáculo à internacionalização: a falta de capital financeiro (NISAR & PRABHAKAR, 2017; SINKOVICS et al., 2013; SONG, SUN, WAN, HUANG, & ZHU, 2017).

A pandemia de Covid-19 acelerou a transição das lojas físicas para o ambiente virtual. Esse *boom* nas vendas *online* resultou em um aumento significativo no número de usuários e na receita. Segundo dados da consultoria italiana Finaria.it, o número de usuários de comércio eletrônico cresceu 9,5% em comparação anual durante o surto de coronavírus, alcançando mais de 3,4 bilhões em 2020. As estatísticas mostram que as receitas globais de comércio eletrônico devem chegar a mais de US\$ 3,4 trilhões em 2025.

Dentro desse universo, delimita-se o presente estudo para pequenas e médias empresas do setor moveleiro, interessadas em expandir seus negócios para o exterior. O enfoque apresenta-se no *e-commerce* e as estratégias que devem ser implementadas para o seu êxito, em relação ao produto ofertado. Levando em consideração esses aspectos, decorre a pergunta que fundamenta esta pesquisa: quais são as estratégias para que empresas moveleiras exportadoras de pequeno e médio porte possam iniciar ou aumentar suas operações via *e-commerce*?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desse estudo é desenvolver uma proposta de estratégias que possibilita a exportação via *e-commerce* para empresas de pequeno e médio porte moveleiras da Serra Gaúcha.

O estudo englobou os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar se as empresas estão estruturadas para trabalhar com *e-commerce*;
- b) Compreender como o comércio *online* pode impulsionar a internacionalização de pequenas e médias empresas que comercializam produtos duráveis;
- c) Propor estratégias e procedimentos para as empresas ingressarem no comércio eletrônico;

1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil é um dos principais produtores de móveis do mundo e o maior da América Latina. No país, mais de 18 mil empresas empregam diretamente mais de 255 mil pessoas, resultando em uma produção estimada em cerca de R\$ 78,1 bilhões em 2021 (Abimóvel, 2022). O Rio Grande do Sul ocupa a posição de segundo maior produtor de móveis no Brasil, com aproximadamente 2400 indústrias moveleiras que geram 37,4 mil empregos diretos (*Inteligência Comercial Movergs*, com base nos dados do NOVO CAGED em dezembro de 2021). Além disso, o polo moveleiro da Serra Gaúcha, conhecido como polo moveleiro de Bento Gonçalves, é um dos mais antigos e prestigiados, tanto no estado quanto no país.

Embora o Brasil seja o sexto maior produtor mundial de móveis, conforme mencionado anteriormente, o país ainda ocupa a 28ª posição no *ranking* dos maiores exportadores do setor moveleiro. Panorama que é considerado abaixo do seu real potencial, com campo considerável para o aumento da participação de empresas, que vêm investindo em tecnologia e inovação nos parques fabris, bem como na agregação de valor e na diversificação de suas linhas de produto (ABIMÓVEL, 2022)

O rápido desenvolvimento do *e-commerce* global representa uma oportunidade significativa para as pequenas e médias empresas brasileiras, com a inovação apresentando impactos positivos no desempenho, refletindo tanto em aumento da lucratividade quanto em crescimento (DIBRELL et al., 2008). Em um cenário de competição acirrada, ferramentas que capacitam as pequenas e médias empresas a competir em pé de igualdade com os grandes *players* tornam-se essenciais, possibilitando não somente a sua manutenção no mercado, mas também sua expansão e crescimento.

Apesar do comércio eletrônico estar se tornando uma ferramenta cada vez mais comum no Brasil, seu crescimento ainda está predominantemente voltado para o mercado interno (TIGRE; DEDRICK, 2004), limitando, em grande medida, uma de suas maiores vantagens: a capacidade de abrir novos mercados e alcançar públicos que antes eram inacessíveis para os pequenos *players*.

Logo, justifica-se este estudo, devido a importância de um planejamento voltado às estratégias de exportações mediante o *e-commerce* de pequenas e médias empresas do ramo moveleiro da Serra Gaúcha, visto a importância da região escolhida para o setor e a grande possibilidade de crescimento ao explorar o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Historicamente, a globalização dos negócios e da sociedade teve suas raízes nas civilizações mais antigas, com a troca de matérias-primas, produtos acabados ou semi-acabados, serviços, dinheiro, ideias e pessoas. A partir do século XVI, esse padrão foi consolidado pelas trocas internacionais entre os países europeus e suas colônias, destacando-se na exportação de recursos explorados, como exemplificado pela Companhia das Índias Orientais (SCHWARTZ, 2000).

O intenso comércio entre as nações no século XVIII serviu de inspiração para Adam Smith desenvolver sua Teoria das Vantagens Absolutas, um fundamento para a formação do que hoje conhecemos como liberalismo econômico. De acordo com Smith, países, assim como indivíduos, podem colher benefícios de suas diferenças, alcançando um arranjo no qual cada um se dedica à produção daquilo em que se destaca relativamente bem.

Uma das marcas mais significativas da segunda metade do século XX é, sem dúvida, o fenômeno da internacionalização (MAÇÃES, 2017). De acordo com Mações (2017), empresas de todos os tamanhos sentiram uma forte vontade de embarcar no processo de internacionalização, motivadas pelos constantes avanços tecnológicos na produção, transporte, tecnologia da informação, finanças e regulamentação ambiental. Isso ocorre com o objetivo de aproveitar suas habilidades tecnológicas e vantagens competitivas, além de diminuir despesas e ampliar a diversificação de riscos.

A internacionalização de uma empresa envolve sua participação ativa nos mercados externos. Com a eliminação das barreiras que protegiam a indústria nacional no passado com os processos de importação, a internacionalização é o caminho natural para que as empresas brasileiras se mantenham competitivas (LUDOVICO, 2017).

De acordo com Minervini (2019), a internacionalização de uma empresa requer um planejamento bem elaborado. Esse plano serve como roteiro para auxílio na tomada de decisões e conhecimento a respeito dos fatores culturais, históricos e estruturais que podem afetar uma venda ou colocação no mercado externo.

2.1.1 Exportação

A exportação é a forma mais antiga de internacionalização e resulta da simples circunstância de um produto existente num país de exportação poder satisfazer a procura num país de importação. (MAÇÃES, 2017). Constitui o primeiro passo no processo de internacionalização e é uma etapa crucial para que uma empresa possa avançar para outras formas mais avançadas de comércio internacional, tais como licenciamento, *joint ventures* ou investimento direto no estrangeiro (BUCKLEY, 1976). Além disso, a exportação é também considerada a forma mais comum de entrada no mercado externo, particularmente entre as pequenas e médias empresas, por minimizar os riscos, por exigir um menor envolvimento de recursos e por apresentar maior flexibilidade (YOUNG et al., 1989).

Segundo Minervini (2019), a exportação é uma das melhores escolas para a competitividade, visto que, investir na exportação possibilita o confronto com outras realidades, exigências e outros concorrentes, alavancando o posicionamento das empresas inclusive no mercado interno. Ainda de acordo com o autor, a exportação é uma atividade de médio e longo prazo, ou seja, não deve ser encarada como saída para uma crise nem como moda passageira, mas como a base da competitividade de muitas empresas.

A exportação pode tomar a forma direta ou indireta, conforme a empresa se envolve nas atividades de marketing internacional ou delega para empresas de exportação ou de importação toda a responsabilidade da venda externa dos seus produtos (MAÇÃES, 2017). Exportações indiretas têm menor risco e menores custos, sendo o método normalmente utilizado por pequenas empresas que se iniciam no processo de internacionalização, mas tem a desvantagem de colocar a empresa numa situação de total dependência perante terceiros.

A exportação direta, por outro lado, requer um maior investimento e envolvimento nos mercados internacionais. O maior risco deste modelo de exportação, entretanto, é compensado com a possibilidade de obtenção de maiores lucros e mais controle do processo.

2.2 E-COMMERCE

A palavra *e-commerce* é a abreviação do termo, em inglês, *electronic commerce*, em tradução literal “comércio eletrônico”. A letra *e* indica que ocorre por meio da internet, portanto, *e-commerce* se refere às transações comerciais realizadas totalmente *online* (VAZQUEZ, 2021).

O conceito de “*eletronic commerce*” (comércio eletrônico) surge junto à evolução das tecnologias de informação (ApexBrasil, 2023). Na análise de Teixeira Filho (2001), “o comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação de tecnologia da informação e de telecomunicações”.

Coelho (2011) define comércio eletrônico como a venda de produtos ou a prestação de serviços realizadas por meio de transmissão eletrônica de informações. Já Feitosa e Garcia (2016, p. 87) definem o *e-commerce* como qualquer transação econômica em que compradores e vendedores interagem através de meios eletrônicos da internet, estabelecem um acordo contratual sobre preços e entrega de bens ou serviços específicos, e concluem a transação com o cumprimento do pagamento e da entrega dos bens ou serviços, conforme estipulado em contrato.

Segundo Baggio (2022), o comércio eletrônico é um fenômeno indiscutível do século XXI, o qual revolucionou a forma de trânsito de bens e serviços em todo mundo. Segundo o blog *Climba Commerce* (2021), com base no estudo de *Webshoppers*, do E-bit, o segmento do *e-commerce* cresceu 387% nos últimos dez anos. Observou-se um salto de faturamento de 14,8 bilhões de reais, em 2008, para 53,2 bilhões, em 2018.

Emerim (2014) destaca que há diversas razões para a consolidação do comércio eletrônico, como a redução de custos e do processo de distribuição e de intermediação, a possibilidade de operar ininterruptamente, a superação de barreiras nacionais e o aumento da velocidade nas transações.

2.2.1 Principais modelos de *e-commerce*

O avanço permanente da tecnologia e do próprio comércio eletrônico gerou tipos diferentes de *e-commerce*. Isso acontece em razão dos atores envolvidos na transação: comprador e vendedor (FRANCISCO, 2021).

2.2.1.1 B2B – *Business-To-Business*

Segundo Francisco (2021), o modelo *business to business* trata-se do comércio eletrônico entre empresas, ou seja, tanto compradores quanto vendedores são pessoas jurídicas. Destaca-se que o comprador não é o consumidor final, dessa forma o produto adquirido será utilizado em seu processo produtivo, fabricação ou revenda.

De acordo com a empresa de pesquisas Forrester Research, o volume de vendas na modalidade B2B é a maior de todas no comércio eletrônico. Além disso, observa-se uma alteração no modo como as empresas compram no *e-commerce* B2B. De acordo com Francisco (2021), até alguns anos, a maior parte das compras B2B acontecia em função de comprador e vendedor já se conhecerem previamente, sendo então o *e-commerce* B2B apenas uma consequência desta relação. Atualmente, no entanto, o processo de compra está bem similar ao do consumidor final. Isso significa que cerca de três em cada quatro compras no B2B se inicia com pesquisa de fornecedores na Internet, de acordo com a empresa Fastchannel (2019), seguida da compra naquele fornecedor considerado o melhor.

Ademais, os sites ou aplicativos de vendas do modelo *business to business* têm particularidades que não se vê em lojas virtuais de varejo, como a necessidade de aprovação de cadastro para compras, tabelas diferentes de preços conforme o comprador e meios de pagamentos específicos, como ordens de faturamento. O B2B costuma ter pedidos de alto valor, isto é, o *ticket* médio das lojas virtuais B2B é, normalmente, alto.

2.2.1.2 B2C – *Business-To-Consumer*

Francisco (2021) comenta que o modelo *Business to Consumer*, em tradução “empresa para consumidor”, são lojas virtuais para o consumidor final, popularmente chamadas de lojas virtuais de varejo. De acordo com o autor, embora tenham menor volume de transações e valores envolvidos do que o B2B, tornaram-se praticamente um sinônimo de comércio eletrônico.

2.2.1.3 C2C – *Consumer-To-Consumer*

E-commerce, onde as duas partes, vendedor e comprador, são pessoas físicas, intermediados por uma plataforma digital. Esse tipo de comércio eletrônico ocorre principalmente em sites nos quais as pessoas se cadastram para vender e comprar quaisquer itens (FRANCISCO, 2021). As plataformas que intermedeiam a negociação, cobram um percentual para realizar o contato entre os consumidores.

2.3 E-COMMERCE NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

O *e-commerce* envolve a realização de transações e atividades comerciais através de meios eletrônicos, incluindo a comercialização de bens e serviços, a distribuição *online* de conteúdos digitais, a realização de operações financeiras etc. No âmbito internacional, permite superar a dificuldade da distância física e, em parte, diferenças culturais, normas, legislação de importação, problemáticas fiscais etc (MINERVINI, 2019)

O comércio eletrônico, em nível mundial, teve um aumento de 280% desde 2012 segundo estudos da *On-line Business School*, e o Brasil é um dos principais países do mundo que utiliza o e-commerce, aproveitando dessa experiência para exportar por esse meio segundo o *E-COMMERCE BRASIL* (2023).

De acordo com Minervini (2019) as grandes vantagens do uso da rede, entre outros, são: redução de custos (em viagens, pesquisas, rede de vendas no exterior etc.), controle sobre as vendas e o estoque, maior capacidade de ser visível a clientes em todo o mundo, disponibilidade 24 horas por dia e 365 dias por ano, segurança e velocidade em receber o pagamento.

2.3.1 Exportação por *E-Commerce*

Conforme mencionado anteriormente, o comércio eletrônico oferece inúmeras vantagens, com uma das mais significativas sendo a presença *online* que permite que as empresas alcancem diversos consumidores e, conseqüentemente, expandam suas vendas. Entretanto, os empreendedores podem adotar este modelo de operação em outros países, tendo a possibilidade de tornar suas empresas mais competitiva em escala nacional e internacional, além de aumentar a produtividade, impulsionar a imagem da empresa, aperfeiçoar a capacidade de inovação e de ampliar o portfólio de clientes (ApexBrasil, 2023).

No que diz respeito às exportações, as pequenas e médias empresas (PMEs) têm uma participação significativa no Comércio, tanto no atacado quanto no varejo, representando mais de 40% do valor exportado por pequenas empresas em 2016 (Fonseca, Paulo Jorge de Paiva, SEBRAE, 2017). Nesse contexto, dois tipos de *e-commerce* são favoráveis tanto para a continuidade quanto para a ampliação da atuação das PMEs. Conforme apontado por Potter e Turban (2005), o B2B – *Business-to-Business* se destaca, sendo a negociação eletrônica entre empresas, e o B2C – *Business-to-Consumers*, que representa a relação direta da empresa com o comprador final.

Um estudo da FedEx Express de 2016 revelou que 89% dos empresários de pequenas e médias empresas realizam exportações pela internet e que um terço dos lucros das exportações dessas empresas é gerado pelo *e-commerce*. Além disso, uma pesquisa divulgada pelo E-commerce Brasil em outubro de 2023, revela que quase metade das empresas brasileiras (47%) tem planos de expandir seus negócios para novos mercados utilizando operações *online*.

2.3.2 Logística no *E-Commerce* Internacional

De acordo com Martins (2002), a logística no varejo abrange os processos de planejamento, implementação e controle eficazes de todo o fluxo e armazenamento de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de início até a entrega ao consumidor final, acolhendo desta forma às necessidades dos consumidores.

No *e-commerce*, a logística exerce um impacto significativo na percepção de valor pelo cliente. Um gerenciamento logístico eficiente garante que o consumidor receba o produto adquirido dentro do prazo e com as características acordadas (NOVAES, 2007). Além disso, na compra *online*, a forma e o tempo de entrega dos produtos são fatores cruciais para conquistar e fidelizar os clientes, tornando a logística uma área de grande importância e valor imediato para os participantes do *e-commerce* (GUIMARÃES et al., 2015, p. 03).

Outro elemento crucial na logística do comércio eletrônico é a embalagem destinada ao transporte. A seleção deve abranger a resistência necessária para suportar o transporte e manuseio, evitando danos aos produtos, bem como o dimensionamento apropriado em relação à mercadoria, uma vez que o cálculo do frete considerará o peso e o volume da embalagem. Além disso, a sustentabilidade da embalagem deve ser levada em conta, considerando se é confeccionada com matéria-prima sustentável e passível de reciclagem, e a experiência do consumidor ao receber e abrir o pacote.

Numa loja virtual é imprescindível que haja gestão e controle de estoque, de modo que o produto não fique indisponível. Essa etapa envolve mais do que manter as mercadorias organizadas, visto que o estoque é um dos maiores investimentos do exportador de *e-commerce* (ApexBrasil, 2023). Com o avanço do comércio eletrônico, novas demandas vão surgindo e dificuldades também. Dessa forma, os dados que precisam ser analisados e armazenados, por exemplo, são mais complexos.

A sigla ERP para *Enterprise Resource Planning* significa, em português, sistema integrado de gestão empresarial. São *softwares* para empresas, que auxiliam na integração e no controle de dados, beneficiando todo o processo administrativo, fazendo a conexão de

informações entre todos os setores, desde a área de vendas, contabilidade, finanças, até a produção, estoque e distribuição (ApexBrasil, 2023). Para as pequenas empresas, o ERP torna-se cada vez mais fundamental, devido à grande competitividade existente hoje em dia no mercado. O sistema pode trazer as tomadas de decisões assertivas e minimizar erros rapidamente.

No contexto das transações realizadas no *e-commerce*, é essencial que o processo logístico seja cuidadosamente planejado antes das vendas *online* ocorrerem, para garantir a sustentabilidade do negócio no mercado (BRAGANÇA, 2020). Assim, desde a decisão de manter ou não estoques físicos, até a classificação dos produtos, escolha do sistema de transporte e a gestão da expedição devem ser realizadas de maneira adequada. Para entregar os produtos comprados *online* na casa do consumidor, é necessário adotar um modelo logístico que melhor atenda às necessidades do varejo. No mercado, existem diversos modelos que podem ser utilizados nos processos logísticos, incluindo o *Dropshipping* (CAMPOS, 2017).

O termo *dropshipping* é empregado no *e-commerce* para se referir à prática de utilizar estoques de terceiros para a venda de produtos. O *dropshipping* permite que o empresário coloque sua ideia de *e-commerce* em ação sem que haja a necessidade de, no primeiro momento, comprar itens e contratar mão de obra para o gerenciamento de estoque e entrega. Em suma, *dropshipping* é o modelo que tem como principal função intermediar a relação entre fornecedor e cliente na hora do fechamento da compra (ApexBrasil, 2023).

Os Correios oferecem o serviço Exporta Fácil, criado para simplificar o envio de documentos e mercadorias para o exterior. Quem utiliza este serviço não tem de se preocupar com as principais atividades postais e alfandegárias, pois essas são feitas pelos Correios em colaboração com outros órgãos exportadores. Entretanto, fretes via correios têm limites de peso e tamanho que nem sempre atendem as necessidades dos envios. Para tanto, a empresa pode optar por outras modalidades como os *couriers*. Courier significa, em português, correio expresso, e refere-se a um serviço postal de entrega rápida doméstica, internacional de correspondência e encomendas (ApexBrasil, 2023).

Inclusivamente, os *couriers* se encarregam de todo o processo alfandegário, garantindo que a encomenda venha desembarçada diretamente na porta do importador. A aplicação do Regime de Tributação Simplificado é obrigatória, não sendo possível optar pelo regime comum de importação (GAZETA DO POVO, 2018).

2.3.3 Ferramentas do marketing digital no *e-commerce* internacional

O *e-commerce* tem que ser respaldado com estratégias atrativas de marketing *online* e redes sociais para atrair o maior número de visitantes e convertê-los em potenciais clientes (MINERVINI, 2019). O marketing é constituído de três pilares essenciais: tráfego, relacionamento e experiência (ApexBrasil, 2023).

2.3.3.1 Tráfego

O tráfego é um dos maiores ativos que um *e-commerce* pode conquistar em sua atuação. Tráfego é toda visita que se recebe em canais digitais, sejam eles sites, *blogs* ou até mesmo aplicativos e páginas nas redes sociais. Construir um tráfego consistente é garantir que a loja virtual esteja sempre em “movimento” (ApexBrasil, 2023).

Existem dois modelos de tráfego: pago e orgânico. Uma boa estratégia de marketing investe em ambos os tipos, complementado as diferenças.

O tráfego pago é de suma importância para o marketing do *e-commerce*, visto que atinge um público que já está buscando serviços ou produtos oferecidos pela empresa (ApexBrasil, 2023). Segundo a mesma fonte, essa ferramenta é obtida através de terceiros, que promovem e ou expõem o conteúdo da empresa, como por exemplo: *Google Ads*; *Facebook ads*; *Instagram ads*; *LinkedIn ads*; *twitter ads*; sites e *blogs*. Nesses canais, é possível segmentar o público que receberá o conteúdo da empresa a partir de dados sociais e demográficos.

O tráfego orgânico é obtido a partir de vínculos entre os consumidores e as empresas espontaneamente (ApexBrasil, 2023). Feito a partir de canais como *blogs* pessoais e redes sociais, e com interações de curtidas, compartilhamentos, conversas e visualizações. Estratégias para obtenção de tráfego orgânico são relevantes nos casos de sucesso do marketing digital, principalmente por serem ótimas escolhas a longo prazo. O visitante encontra o site porque o conteúdo está bem classificado nos buscadores, estabelecendo confiança e autoridade da marca.

2.3.3.2 *Marketplace*

Os *marketplaces* apareceram como uma opção para as empresas que desejam destacar seus produtos com um investimento menor em comparação às campanhas tradicionais (ApexBrasil, 2023). (ApexBrasil, 2023). As vantagens dos *marketplaces* é que o exportador mantém a gestão da marca, o controle dos preços e o relacionamento direto com os clientes.

Entretanto, alguns riscos são o alto nível de concorrência, pois a empresa está sendo vista pelo mundo todo (o que pode obrigar a mesma a monitorar e, eventualmente, rever os preços para se ajustar à reação da concorrência) (MINERVINI, 2019).

Para pequenas e médias empresas, a exportação através de um *marketplace* pode resultar em melhores resultados, pois a plataforma oferece os serviços necessários, como formas de pagamento internacionais e tradução automática, e reduz os riscos que a entrada de um produto em novos mercados pressupõe (ApexBrasil, 2023).

2.4 PAGAMENTOS INTERNACIONAIS ELETRÔNICOS

Os meios de pagamento disponíveis em um comércio eletrônico têm grande influência na experiência de compra. Sendo assim, quanto mais opções de pagamento são oferecidas, mais chances de concluir as vendas (ApexBrasil, 2023). Turchi (2018) corrobora para essa afirmação, citando que as formas de pagamento são fatores críticos de sucesso de uma loja virtual, pois são cruciais na tomada de decisão de compra pelos consumidores.

A plataforma ou sistema de pagamento selecionado para a loja virtual precisa ser ágil, intuitiva e transparente (ApexBrasil, 2023). O consumidor se sentirá mais confortável no ambiente proporcionado pelo *e-commerce* e permanecerá até a etapa de finalização da compra, o *checkout*. *Checkout* é o processo de verificação de endereços de entrega e dados de pagamento, entre outras informações a que os consumidores são submetidos para fins de conclusão de uma compra em uma loja virtual.

Compras dos clientes internacionais são realizadas com cartões de crédito internacional ou por meio de métodos alternativos de pagamento, por exemplo: *vouchers*, *e-wallets*, aplicativos de pagamento, entre outros. Cada local, com sua cultura e nacionalidade específicas, tende a se adaptar a determinados sistemas de pagamentos (ApexBrasil, 2023).

Após determinar o país-alvo para o *e-commerce*, o exportador deve pesquisar quais são os principais métodos de pagamentos desse mercado. Posteriormente, é preciso avaliar se é viável a adequação do seu *checkout* a métodos de pagamentos alternativos e se os custos de operacionalização e taxas de manutenção são compensados pelo aumento das vendas.

2.5 REGIME ADUANEIRO APLICADO EM ÁREAS ESPECIAIS

Os Regimes Aduaneiros Especiais recebem esse nome porque envolvem uma série de procedimentos fiscais específicos, sendo caracterizados de acordo com a finalidade de cada um (VAZQUEZ, 2015).

As obrigações fiscais suspensas devido à aplicação dos regimes aduaneiros especiais serão formalizadas em um termo de responsabilidade assinado pelo beneficiário, conforme o estabelecido no art. 71 do Decreto-lei nº 37/1966, com as alterações do Decreto-lei nº 1.223/1972.

Zonas Econômicas Especiais (ZEE) são áreas geográficas específicas dentro das fronteiras nacionais de um país onde as regras para atividades econômicas, como investimentos, comércio exterior, tributação e regulação, diferem das aplicadas no restante do território. Isso permite um ambiente de negócios mais liberal e uma administração mais eficiente (JUNIOR, 2015).

Especificamente, a maioria das ZEE proporciona aos investidores três principais vantagens: (i) um regime aduaneiro especial que permite acesso a insumos importados, como bens básicos, intermediários e, muitas vezes, de capital, livres de tributação; (ii) uma infraestrutura mais confiável em comparação ao restante do país; e (iii) incentivos fiscais, incluindo isenção e redução de impostos (JUNIOR, 2015). Segundo o autor, as zonas econômicas especiais são projetadas para atuar como instrumentos de comércio exterior, investimento e política industrial, visando atrair investimentos, criar empregos e promover efeitos positivos dinâmicos. Dessa forma, superam os obstáculos ao crescimento da economia em geral.

As zonas de livre comércio têm suas origens na Antiguidade, sendo utilizadas pelos fenícios.

A instalação da primeira Zona Econômica Especial (ZEE) industrial moderna ocorreu no Aeroporto de Shannon, na Irlanda, em 1959. Antes da década de 1970, a maioria dessas zonas estava localizada em países industrializados (JUNIOR, 2015). A partir desse período, começando pelo Leste da Ásia e pela América Latina, as Zonas Econômicas Especiais começaram a se espalhar por países em desenvolvimento, com o objetivo de atrair investimentos de empresas multinacionais, especialmente nas indústrias intensivas em mão de obra. Osmar Junior (2015) destaca que a grande ascensão das Zonas Econômicas Especiais ocorreu principalmente na década de 80, impulsionada pela sua adoção pela China. Um marco

significativo foi a criação da ZEE de Shenzhen em 1980, localizada nas proximidades de Hong Kong, transformando-se em uma potente base de operações para exportações.

Em 2008, estimava-se que as Zonas Econômicas Especiais empregavam 68 milhões de pessoas e geravam mais de US\$ 200 bilhões em exportações. Essas zonas oferecem incentivos fiscais, procedimentos aduaneiros simplificados e menor regulação. O número de ZEE aumentou de 176 zonas em 49 países, em 1986, para à volta de 4.300 zonas atualmente no mundo. Uma dessas áreas é possuída por pelo menos três quartos dos países (JUNIOR, 2015).

Note-se que as Áreas de Livre Comércio, as Zonas de Processamento de Exportação e a Zona Franca de Manaus no Brasil são três tipos específicos de ZEE.

2.5.1 Zona Franca

Zonas francas, também conhecidas como zonas como zonas de livre-comércio, *free zones*, *foreign trade zones* ou *in bond regions*, são áreas públicas ou privadas dentro do território nacional de um país, autorizadas pelo Estado. No interior dessas áreas, é possível desenvolver atividades industriais, comerciais ou de serviços, gozando de isenções fiscais e alfandegárias particulares (MINERVINI, 2019).

Segundo Maia (2020), é comum que os países delimitem uma área geográfica específica onde são concedidos benefícios fiscais e aduaneiros para as mercadorias estrangeiras que ali ingressam. Essa área é denominada zona franca e pode ser um porto, que se torna conhecido como porto livre.

São áreas consideradas fora da jurisdição alfandegária dos respectivos países, funcionando com legislações especiais e que proporcionam infraestrutura, serviços e ambiente necessários para atração de investimentos estrangeiros voltados para as exportações e o desenvolvimento competitivo das empresas, com geração de conhecimento e promoção de emprego de alto valor agregado (MINERVINI, 2019). Para efeitos fiscais, as zonas francas são consideradas fora do território aduaneiro do país. São, portanto, área internacional livre para o comércio exterior. Os impostos (aduaneiros e outros que possam existir) são pagos somente quando a mercadoria estrangeira sai da zona franca para ser internada no próprio país. As matérias-primas nacionais, que entram na zona franca, têm os mesmos benefícios dados às exportações do país (MAIA, 2020)

Minervini (2019) cita como vantagem da utilização da zona franca exportadora a possibilidade de deixar mercadorias armazenadas e retirá-las aos poucos, conforme as vendas são efetuadas. Isso permite reduzir os custos financeiros, pois, em vez de pagar os impostos na

chegada do produto importado, eles serão pagos por quantidade menor de material, conforme forem saindo da zona franca e entrando no país.

Existem inúmeras zonas francas ao redor do mundo, como Iquique, no Chile; San Andrés, na Colômbia; Manaus, no Brasil; Kaohsiung, em Taiwan; Shenzhen, na China; Colón, no Panamá. Nos Estados Unidos há quase 200 zonas francas, entre as quais Porto Rico, Kansas City, Honolulu, Miami e Seattle (MINERVINI, 2019).

A Zona Franca de Manaus é uma área de livre comércio para importação e exportação, que oferece incentivos fiscais especiais. Seu propósito é desenvolver um centro industrial, comercial e agropecuário no interior da Amazônia, com condições econômicas adequadas para seu crescimento, levando em conta os fatores locais e a grande distância dos principais centros consumidores (Instituída pelo Decreto-lei no 288/67; regulamentado pelo Decreto no 61.244/67; Decreto no 4.543/2002, art. 452).

A Zona Franca de Manaus foi criada em 28-2-1967 pelo Decreto-lei no 288. Entretanto, os primeiros estudos para sua implantação datam de dez anos antes de ser criada (Lei no 3.173, de 6-6-1957). O citado Decreto-lei no 288 estabeleceu incentivos especiais para a implantação de polo comercial, turístico, industrial e agropecuário.

A Zona Franca de Manaus (ZFM) é o enclave de livre comércio mais antigo do país e a única zona franca estabelecida até hoje no Brasil. O modelo de zona franca utilizado em Manaus não se limita a incentivar as exportações; ele também oferece benefícios ao comércio com o mercado interno (JUNIOR, 2015). No que diz respeito à exportação de bens pela Zona Franca de Manaus, as alíquotas do Imposto de Exportação sobre mercadorias nacionais ou nacionalizadas destinadas ao exterior são reduzidas a zero, além de haver isenção do PIS/PASEP e da COFINS (Instituída pelo Decreto-lei no 288/67; regulamentado pelo Decreto no 61.244/67; Decreto no 4.543/2002, art. 452).

2.5.2 Áreas de Livre Comércio

Áreas de livre comércio de importação e exportação são aquelas que, sob um regime fiscal especial, são criadas para promover o desenvolvimento de áreas fronteiriças específicas da Região Norte do Brasil e para fortalecer as relações bilaterais com os países vizinhos, de acordo com a política de integração latino-americana (Lei no 7.965, de 22-12-1989, art. 1o, Lei no 8.210, de 19-7-1991, art. 1o, Lei no 8.256, de 25-11-1991, art. 1o, Lei no 8.387, de 1991, art. 11, e Lei no 8.857, de 8-3-1994, art. 1o e Decreto no 4.543/2002, art. 472).

Os benefícios tributários oferecidos nas Áreas de Livre Comércio buscam, fundamentalmente, incentivar o comércio local. No que se refere à exportação de bens pelas Áreas de Livre Comércio (ALCs), existe também a redução a zero das alíquotas do Imposto de Exportação sobre mercadorias nacionais ou nacionalizadas, além da isenção do PIS/PASEP e da COFINS. Até agora, foram estabelecidas as seguintes ALCs no Brasil:

- i. Área de Livre Comércio de TABATINGA, no Amazonas, município fronteiriço com a cidade colombiana de Letícia, criada pela Lei nº 7.965, de 22/12/89;
- ii. Área de Livre Comércio de MACAPÁ/SANTANA, no Amapá, criada pela Lei nº 8.387, de 30/12/91, e regulamentada pelo Decreto nº 517, de 08/05/92, implantada oficialmente em março de 1993;
- iii. Área de Livre Comércio de GUAJARÁ-MIRIM, no Estado de Rondônia, fronteira com a cidade de Guayaramirim (Bolívia), criada pela Lei nº 8.210, de 19/07/91, e, regulamentada pelo Decreto nº 843, de 23/06/93, tendo sua implantação sido iniciada em maio de 1994;
- iv. Área de Livre Comércio de BONFIM, Estado de Roraima, criada pela Lei nº 8.256, de 25/11/91;
- v. Área de Livre Comércio de BOA VISTA, Estado de Roraima, criada pela Lei nº 11.732, de 30/06/08, em substituição à Área de Livre Comércio de Pacaraima; e
- vi. Área de Livre Comércio de BRASILEIA, com extensão a Epitaciolândia e Cruzeiro do Sul, no Estado do Acre, com criação autorizada pela Lei nº 8.857, de 08/03/94, e regulamentada pelo Decreto nº 1.357, de 30/12/94.

As zonas de livre comércio são estabelecidas por países que concordam em excluir ou diminuir as barreiras alfandegárias exclusivamente para as importações de mercadorias criadas dentro dessa região (MAIA, 2020). Tendo como base as características dos acordos de preferências comerciais, as Áreas de Livre Comércio (ALC) são configuradas pela eliminação de tarifas aduaneiras e de barreiras comerciais, tais como, restrições quantitativas ou condicionantes tecnológicos ou ambientais. O seu objetivo mor é possibilitar uma maior facilidade de negócios entre seus membros sem a utilização de instituições regionais, promovendo assim, um maior protagonismo dos governos participantes em suas gestões de políticas comerciais, a exemplo do que ocorreu com o *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) (MACHADO, 2000).

As zonas de livre comércio mais atuantes no mundo são: *European Free Trade Association* (Efta), hoje constituída por alguns países europeus que não pertencem à União Europeia (Islândia, Liechtenstein, Noruega e Suíça); *North America Free Trade Association*

(Nafta), integrada pelos Estados Unidos da América, Canadá e México; e o Mercosul, que atualmente é uma integração em processo evolutivo entre a zona de livre comércio e a união aduaneira (SOUZA, 2013).

2.5.3 Zona de Processamento de Exportação

As zonas de processamento de exportação são áreas de livre comércio para importação e exportação, designadas à instalação de empresas focadas na produção de bens para o mercado externo. Elas visam reduzir desequilíbrios regionais, fortalecer o balanço de pagamentos e promover a difusão tecnológica e o desenvolvimento econômico e social do país (Lei nº 11.508, de 2007, art. 1º, caput e parágrafo único).

As zonas de processamento de exportação (ZPE) vão além na concessão de incentivos à industrialização voltada para o mercado externo (JUNIOR, 2015). As ZPE são áreas geográficas com limites definidos que desfrutam dos benefícios da extraterritorialidade, ou seja, são isentas de impostos internos e sua produção é considerada como tendo sido realizada no exterior. Assim, são áreas de livre comércio com o exterior (MAIA, 2020).

A legislação assegura inúmeros benefícios às empresas que pretendam instalar-se em ZPE, por um prazo de vinte anos, prorrogável por sucessivos períodos. Entre eles: o direito à constituição de empresas 100% estrangeiras, com capital externo constituído do produto de conversão da moeda estrangeira e, também, com a internação de bens de origem externa; e a simplificação de procedimentos burocráticos, na importação e na exportação (VAZQUEZ, 2015). Segundo Maia (2020), nas ZPE, há isenção tributária mais ampla do que as obtidas pelo drawback. Os benefícios aos empresários variam de país para país; em alguns, há isenção de Imposto de Renda, ausência de restrições para remessa de lucros e os insumos são dispensados de licença de importação.

Entre as várias modalidades de ZEE utilizadas globalmente, as Zonas de Processamento de Exportação são as mais conhecidas. Seu principal objetivo é melhorar a inserção internacional do país, contribuindo para um melhor desempenho do setor externo e incentivando o investimento estrangeiro direto (IED) (JUNIOR, 2015).

No Brasil, as ZPE foram projetadas durante o governo José Sarney (1985 a 1989). No país, existem 24 ZPEs, autorizadas para funcionar. Entretanto, somente três (Pecem (CE); Rio Branco (AC); e Parnaíba (PI)) existem efetivamente (João Villaverde, em O Estado de S. Paulo, de 4-9-2013).

Em 2008, o Presidente Lula sancionou a Lei no 11.732/2008, que disciplina o funcionamento das ZPEs brasileiras. A lei institui: a suspensão dos seguintes impostos e contribuições federais: imposto de importação, IPI, PIS, COFINS e adicional ao frete para marinha mercante; isenção do imposto estadual ICMS e regulamenta que 80% das vendas de bens e serviços deverão ser exportados e os 20% restantes poderão ser vendidos no mercado interno (MAIA, 2020).

Há diversos relatos, tanto positivos quanto negativos, sobre o quão são eficazes as políticas baseadas em ZPEs. Ilhas Maurício, Filipinas, Marrocos, Honduras, China, República Dominicana, Taiwan, entre outros, são notabilizados como casos de sucesso. Em contraste, na África há uma maior incidência de fracassos (FIAS, 2008; Farole, 2011). Nos Estados Unidos, há cerca de 500 *foreign zones*, muito semelhantes às ZPEs brasileiras. A China mantém várias, localizadas principalmente no litoral chinês. Na América Latina, encontramos-las no Brasil, México, Honduras, Costa Rica, Uruguai, Chile, Colômbia e Argentina.

A seguir, no Quadro 1, será apresentado o resumo do embasamento teórico conceitual, concentrando os principais temas abordados ao longo do referencial teórico, na tentativa de auxiliando para melhor compreender-se o presente estudo. O quadro contém o tema, o enfoque e a definição sintetizada.

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica

Tema	Enfoque	Definição Sintetizada
Internacionalização	Conceito	A internacionalização das empresas consiste em sua participação ativa nos mercados externos. Esse processo é motivado pelos constantes avanços tecnológicos na produção, transporte, tecnologia da informação, finanças entre outros.
	Formas de internacionalização	Exportação, licenciamento, <i>joint venture</i> e investimento externo direto.
<i>E-commerce</i>	Conceito	A palavra <i>e-commerce</i> é a abreviação do termo, em inglês, <i>electronic commerce</i> , em tradução literal “comércio eletrônico”. O conceito surge junto à evolução das tecnologias de informação e é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação de tecnologia da informação e de telecomunicações.
	Principais modelos	<i>Business-to-Business</i> , <i>Business-to-Consumer</i> e <i>Consumer-to-Consumer</i>
<i>E-commerce</i> no comércio internacional	Exportação	O comércio eletrônico oferece como vantagem, para a exportação, a possibilidade de tornar as empresas mais competitiva em escala nacional e internacional, além de aumentar a produtividade, impulsionar a imagem da empresa, aperfeiçoar a capacidade de inovação e de ampliar o portfólio de clientes.
	Logística	No <i>e-commerce</i> , a logística tem alto impacto na percepção de valor pelo cliente. O gerenciamento adequado do sistema logístico possibilita o consumidor a receber o produto comprado, considerando o prazo e mantidas nos produtos as características contratadas. Destaca-se a embalagem utilizada para o transporte e o termo <i>dropshipping</i> , que é empregado no <i>e-commerce</i> para se referir à prática de utilizar estoques de terceiros para a venda de produtos.
	Marketing digital	O <i>e-commerce</i> tem que ser respaldado com estratégias atrativas de marketing <i>online</i> e redes sociais para atrair o maior número de visitantes e convertê-los em potenciais clientes. O marketing é constituído de três pilares essenciais: tráfego, relacionamento e experiência.
Pagamentos internacionais eletrônicos	Meios de pagamento disponíveis em um comércio eletrônico	Compras dos clientes internacionais são realizadas com cartões de crédito internacional ou por meio de métodos alternativos de pagamento, por exemplo: <i>vouchers</i> , <i>e-wallets</i> , aplicativos de pagamento, entre outros. Cada local, com sua cultura e nacionalidade específicas, tende a se adaptar a determinados sistemas de pagamentos.
Regime aduaneiro em áreas especiais	Modalidades de regimes aduaneiros fiscais, conforme a finalidade de cada um.	Zonas francas, áreas de livre comércio e zonas de processamento de exportação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia e o delineamento da pesquisa, a escolha quanto à amostragem do estudo, o procedimento de coleta de dados e sua respectiva análise.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2022), a pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é oferecer respostas para os problemas apresentados. De acordo com o autor, ela é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica.

Por delineamento refere-se o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais abrangente, que abarca os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de recolha e análise de dados (GIL, 2022). Segundo o autor, para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, é essencial entender como se chegou a esses dados, assim como os métodos utilizados os analisar e interpretar.

O presente estudo tem como característica o uso da metodologia de pesquisa de natureza qualitativa em nível exploratório, e a estratégia utilizada para atingir os objetivos se deu através de pesquisas bibliográficas, estudos multicasos e pesquisas documentais.

Com o intuito de atender ao objetivo geral delineado neste trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevistas semi-estruturado (Apêndice A). Para a amostragem deste estudo, foram selecionadas empresas exportadoras da região serrana que trabalham com *e-commerce* ou pretendem trabalhar.

3.1.1 Natureza

A natureza desta pesquisa é qualitativa e se caracteriza, segundo Richardson (2015), pela tentativa de compreender detalhadamente os significados e as características situacionais apresentadas pelos entrevistados, ao invés de gerar medidas quantitativas de características ou comportamentos. Segundo Minayo (2015, p. 21), a pesquisa qualitativa trata de questões particulares, explorando um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

O estudo qualitativo é conduzido em um ambiente natural, proporcionando uma abundância de dados descritivos e abordando a realidade de maneira complexa e contextualizada. Goldenberg (2015, p. 63) afirma que não é viável definir regras exatas para as técnicas de pesquisa qualitativa, já que cada entrevista ou observação possui características únicas.

A pesquisa qualitativa, a rigor, diz respeito a "qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação" (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 23). Sua adoção não decorre de uma preferência por métodos qualitativos, mas sim da complexidade em obter resultados quantitativos em certos domínios. A pesquisa qualitativa tem como objetivo descobrir conceitos e relações entre os dados e organizá-los em um esquema explicativo por meio de um processo de interpretação não matemático. Diz, assim, respeito a um tipo de pesquisa essencialmente interpretativa, onde os pesquisadores analisam os fenômenos dentro de seus contextos naturais, buscando compreender ou interpretar os significados que as pessoas atribuem a eles (DENZIN; LINCOLN, 2018).

Gil (2022) complementa outros autores ao afirmar que a pesquisa qualitativa destaca as qualidades de entidades e processos que não são expressas em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Ela enfoca a natureza socialmente construída da realidade, o relacionamento próximo entre o pesquisador e o objeto de estudo, e as restrições situacionais que influenciam a investigação.

3.1.2 Níveis

As pesquisas podem ser categorizadas como exploratórias, descritivas e explicativas. Para o presente trabalho será utilizado o método de pesquisa exploratória, que, segundo Gil (2018) têm como objetivo aumentar a familiaridade com o problema, visando torná-lo mais claro ou construir hipóteses. O planejamento dessas pesquisas tem tendência a ser bastante flexível, levando em conta vários aspectos relacionados ao fato ou fenômeno em estudo.

Da perspectiva de seus objetivos, Gil (2009) indica que a pesquisa exploratória busca aumentar a familiaridade com o problema, visando torná-lo mais claro ou construir hipóteses. Essa pesquisa envolve a revisão bibliográfica, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema em questão e a análise de exemplos que facilitem a compreensão. Geralmente, assume as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. De acordo com Piovesan e Temporini (1995), o nível exploratório é um estudo preliminar, cujo objetivo principal é analisar um fenômeno a ser investigado, de maneira a obter maior compreensão e

precisão. Essa pesquisa permite também que a pessoa que está em busca dos dados escolha as técnicas mais adequadas, informando os questionamentos que mais necessitam de ênfase, incluindo também as dificuldades e áreas de maior resistência.

Malhotra (2011) aponta que a pesquisa de nível exploratório, depende de quão profundamente o pesquisador busca ir, e quais as percepções que ele toma sobre o assunto. Ainda segunda a mesma fonte, como o próprio nome sugere, o objetivo da pesquisa exploratória é investigar ou analisar um problema ou situação para fornecer conhecimento e compreensão. Por isso, esse tipo de pesquisa é adequado para os estágios iniciais da investigação, quando o pesquisador geralmente tem pouca ou nenhuma familiaridade, conhecimento ou compreensão do assunto em estudo (MATTAR, 1996).

3.1.3 Estratégias

Para a realização do presente trabalho, foram utilizadas três estratégias: a pesquisa bibliográfica, estudos multicascos e pesquisas documentais. Foi realizada uma busca abrangente por meio de vários autores, incluindo livros, artigos, teses, dissertações, sites, revistas e materiais digitais, a fim de obter as contribuições necessárias para a compreensão do tema abordado.

De acordo com Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material previamente publicado. Tradicionalmente, essa modalidade de pesquisa abrange uma vasta diversidade de materiais impressos, tais como livros, teses, revistas, jornais, dissertações e anais de eventos científicos. No entanto, com a disseminação das novas tecnologias de comunicação e informação, ela passou a incluir também materiais em outros formatos, como aqueles disponíveis na internet.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é que ela permite ao pesquisador cobrir uma gama de fenômenos muito mais ampla do que seria possível investigar diretamente (GIL, 2022). A pesquisa bibliográfica, conforme delineado por Marconi e Lakatos (2007), envolve o levantamento de toda a bibliografia já publicada, e segundo os autores, o propósito da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato com tudo o que foi escrito sobre um determinado assunto, fornecendo um suporte adicional ao escritor em suas pesquisas.

De acordo com Fonseca (2002), qualquer empreendimento científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que proporciona ao pesquisador o conhecimento do que já foi estudado sobre um determinado tema. O autor ressalta que existem pesquisas científicas que se baseiam exclusivamente na pesquisa bibliográfica, utilizando referências teóricas já publicadas para

reunir informações ou conhecimentos prévios sobre o problema em questão, com o objetivo de encontrar uma resposta.

Contudo, além da pesquisa bibliográfica, será utilizado também como estratégia o estudo multicase, que de acordo com Gil (2022), esse tipo de estudo justifica sua importância ao compilar uma grande quantidade de informações e de maneira detalhada com o objetivo de entender alguma situação em sua totalidade. Desse modo, a riqueza de informações levantadas decorre em um maior conhecimento e numa possível resolução de conflitos relacionados ao assunto estudado.

Segundo Yin (2015), como método de pesquisa, o estudo de caso é utilizado em várias situações para ampliar nosso conhecimento sobre fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e afins. Ainda conforme esse autor, essa estratégia consiste em uma investigação empírica aprofundada de um fenômeno atual em seu contexto real, especialmente quando as distinções entre a situação e o contexto não são óbvias.

Utilizou-se também da estratégia da pesquisa documental, que, segundo Vergara (1990, p. 6) baseia-se na análise de documentos, podendo eles serem “registros, atas, anuais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, dados estatísticos, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo-tapes, disquetes, diários, cartas pessoais, anotações, redação de estudantes e outros”.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO QUALITATIVO

Segundo Gil (2022), em geral, os levantamentos compreendem um universo de elementos tão vasto que é impossível considerá-los no seu todo. Por isso, é mais comum trabalhar com uma amostra, isto é, uma pequena parte dos elementos que constituem o universo. Quando a amostra é escolhida com rigor, os resultados do levantamento geralmente se assemelham muito aos que seriam obtidos se todos os elementos do universo pudessem ser pesquisados.

Para a elaboração da pesquisa, foram levantados dados de empresas exportadoras que possuem interesse em implantar ou aperfeiçoar seu *e-commerce*. As empresas localizam-se na região metropolitana da serra gaúcha, compreendida entre os municípios de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Ipê, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza e São Marcos (Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul, 2022).

Os participantes do estudo qualitativo consistiram em duas empresas de tamanhos diferentes, ambas com significativa experiência no mercado interno e diferentes estágios de exportação. A primeira empresa, de porte pequeno, está em estágio inicial de desenvolvimento de sua exportação. Com uma presença significativa no mercado interno, a empresa direciona atualmente 10% de sua produção ao mercado externo, gerando aproximadamente 100 mil reais por mês. Apesar do conhecimento moderado das condições do mercado internacional, a empresa demonstra disposição em investir em adaptações do produto para atender às demandas externas e trabalha com representações, mantendo alguns clientes diretos no exterior. A alta gestão está empenhada em expandir as exportações e está ciente da necessidade de tempo para alcançar resultados satisfatórios.

A segunda empresa, de médio porte, possui uma forte presença no mercado interno, abrangendo todo o território nacional e exportando para mais de 40 países. Esta empresa realiza estudos de mercado detalhados para cada novo país de entrada e mantém as informações atualizadas dos mercados existentes. Com uma cultura exportadora estabelecida, a empresa possui capacidade ociosa para atender demandas de exportação e interesse constante em superar obstáculos e criar estratégias de exportação. Entretanto, ainda não possui uma estrutura pronta para o *e-commerce* internacional. A alta gestão está comprometida com a exportação e possui uma equipe de marketing especializada, pronta para adaptar-se às necessidades do mercado externo.

Estas empresas foram selecionadas por estarem em diferentes estágios de exportação e por demonstrarem disposição em investir no *e-commerce*. Os dados coletados fornecem uma visão abrangente das práticas, desafios e estratégias adotadas pelas empresas da serra gaúcha no processo de exportação e adaptação ao mercado internacional.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados implica a definição clara dos objetivos que se pretende alcançar e a determinação das questões que vão orientar a pesquisa (GIL, 2021). Segundo o autor, implica também a identificação dos procedimentos mais adequados para a obtenção dos dados, a definição da estratégia apropriada de amostragem, a obtenção de permissões, a preparação dos meios para registrar as informações, a antecipação das estratégias de análise dos dados, a consideração das implicações éticas e, principalmente, o reconhecimento da capacitação do pesquisador, já que na pesquisa qualitativa ele mesmo é considerado instrumento de coleta de dados.

Os procedimentos de coleta de dados adotados para o estudo consistiram em selecionar a amostragem do estudo, sendo essas empresas selecionadas devido ao prévio conhecimento e contato com as mesmas, seguido da elaboração de um roteiro de entrevistas semi-estruturado, com base nas perguntas do site *Export Readiness Assessment da University of Alabama*. Este roteiro contemplou 48 questões desenvolvidas a partir do embasamento teórico e dos objetivos específicos do estudo.

A entrevista com a Empresa A foi realizada de forma presencial, proporcionando uma interação direta e uma compreensão mais aprofundada das respostas e das nuances da comunicação. Já para a Empresa B, foi realizada uma videochamada, onde o processo de entrevista foi explicado detalhadamente. Após essa explicação, as respostas foram enviadas via email pela empresa. As reuniões foram realizadas entre 27 de março de 2024 e 15 de abril de 2024, sendo ambas gravadas para permitir à autora uma revisão detalhada do conteúdo.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DA DADOS

Na pesquisa qualitativa, a análise de dados é um processo contínuo e dinâmico que começa simultaneamente à coleta de dados. Esse processo não segue um desenvolvimento linear, mas progride em espiral, com diversas revisitas e revisões (GIL, 2021).

Conforme destacado por Mattar (1996), o principal objetivo da análise de dados é possibilitar que o pesquisador chegue a conclusões a partir das informações coletadas. Contudo, para conduzir essa análise, é essencial que os dados passem por um processo de organização, fundamentado em uma leitura preliminar (BARROS; LEHFELD, 2002). De acordo com esses autores, essa etapa leva à definição de conceitos explicativos relacionados ao problema em questão e está diretamente vinculada à confirmação ou revisão das teorias científicas.

A abordagem escolhida para o referido trabalho é a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977) possui como definição um conglomerado de técnicas para análise das comunicações, utilizando procedimentos objetivos e sistemáticos para descrever o conteúdo das informações. Segundo Moraes (1999), esta busca caracterizar e compreender o conteúdo de dada classe de documentos.

Já Rodrigues (2007), salienta que a análise dos dados obtidos através da coleta consiste em organizá-los de forma que alguém leigo também consiga entender. Em consonância à essa perspectiva, Vergara (2015, p. 7), explica que o objetivo desta análise é “identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

Dessa forma, o Quadro 2 a seguir apresenta os elementos principais da metodologia.

Quadro 2 – Resumo dos procedimentos metodológicos

Delineamento			Participantes	Processo de coleta	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratória	Pesquisa bibliográfica, estudos multicasos e pesquisas documentais	Empresas exportadoras que possuem interesse em implantar ou aperfeiçoar seu <i>e-commerce</i>	Roteiro de entrevistas semi-estruturado	Conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

A etapa inicial da análise de resultados tem como objetivo principal a apresentação das organizações investigadas, a fim de proporcionar um panorama geral de cada empresa e do negócio em que atua.

4.1.1 Perfil da Empresa A

A Empresa A é uma sociedade limitada de pequeno porte, sediada em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, e tem por principal objetivo a fabricação de móveis. Constituída em 2008, a empresa possui 16 anos de atividade no mercado nacional. A empresa oferece uma variedade de produtos, incluindo cadeiras, banquetas, mesas, poltronas, mesas auxiliares, aparadores, puffs, bancos, carros bar e espelhos. Colabora com *designers* renomados para criar peças exclusivas e de alta qualidade.

4.1.2 Perfil da Empresa B

Localizados na Serra gaúcha, maior polo moveleiro do Brasil, desde 1995 a Empresa B, de médio porte, possui o propósito de traduzir bem-estar através de mobiliários que unem qualidade, beleza e versatilidade, transformando espaços do seu jeito. Com acabamento superior, tecnologia de produção, seus móveis são pensados para trazer mais praticidade e facilidades ao dia a dia, focando nos melhores serviços e acabamentos disponíveis no mercado. Da cozinha ao banheiro, do quarto das crianças a sala de estar, oferecem soluções que contemplam todos os ambientes, sempre inspirados pelas tendências do momento e pelo sonho de transformar a casa em um verdadeiro lar.

A fim de complementar o conhecimento a respeito das empresas, foi realizado uma entrevista com as duas empresas, conforme observado no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Respostas das entrevistas realizadas com as empresas A e B.

Questões	Empresa A	Empresa B
Conheço as condições do mercado internacional para o meu produto, os volumes que são comercializados, para quem e por quem?	Pouco conhecimento, sabemos onde buscar a informação, mas não é o foco do momento.	Sim, a empresa realiza estudo de mercado sempre que entra em algum país novo, e atualiza informações sempre que necessário dos países que já trabalha.
Conheço o preço do produto nos mercados para os quais é exportado, os custos de frete, quem são meus concorrentes e as características dos seus produtos?	Sim, temos noção, mas não difere.	Estas informações entram na pesquisa de mercado que a empresa faz, pois é de extrema importância conhecer os produtos, os custos logísticos, a concorrência.
O produto apresenta característica de expansão, estabilidade ou declínio de consumo?	Expansão	Expansão
Sei formar o preço de exportação do meu produto?	Sim, temos diferentes tabelas para consulta, dependendo do incoterm.	A empresa tem pessoas capacitadas em custos, pois é muito importante conhecer os custos da empresa para poder chegar ao preço de venda.
A empresa tem interesse em realizar investimentos para adaptações do produto ou atender necessidades da demanda?	Sim, temos projetos legais para os EUAs.	Sim, adaptações muitas vezes são necessárias, ainda mais quando se trabalha no mercado externo que tem que levar muito em conta a cultura de cada país.
O produto está adequado às exigências do mercado externo?	Sim, com exceção dos EUA (mas estamos construindo).	Sim, é necessária esta adequação ao mercado externo, para atender além da demanda de cada país as normas dos mesmos.
Os aspectos relacionados a marcas e patentes foram considerados?	Não	Sim
O produto está protegido e marca registrada no país específico, se necessário?	Não	Se necessário, sim, temos que cuidar estes detalhes.
Seu produto se compara favoravelmente com os concorrentes nacionais em recursos e benefícios?	Sim	Sim
Você estaria disposto a adaptar seu produto/embalagem para melhor se adequar ao ME?	Sim	Sim, isso se faz necessário para que o produto chegue em perfeitas condições ao ME e se adapte as normas/regulamentações de cada país.
O seu produto é caro para transportar por longas distâncias?	É caro, principalmente por causa da cubagem.	Este é um cuidado que tem que ser levado em conta, a logística deve ser muito bem pensada e estudada qual forma de envio, isso impacta diretamente no custo final do produto para venda ao consumidor.

É necessário algum treinamento especial para montar, instalar ou operar seu produto?	Não, vem com o manual.	Não é necessário, todo produto contém dentro da embalagem o manual de montagem.
O seu produto necessita de algum suporte técnico especial ou serviço pós-vendas?	Nunca precisou, pois é móvel solto.	Não
O seu produto pode tolerar condições ambientais severas ou muito variadas?	Consegue tolerar.	Não, por se tratar de madeira em MDP e MDF alguns cuidados devem ser tomados.
Que produtos/linhas a empresa gostaria de direcionar para o <i>e-commerce</i> ?	A linha como um todo, temos os dois melhores clientes como <i>e-commerce</i> . No MI praticamente toda linha é bem aceita.	Hoje temos direcionado ao ME todos os produtos fabricados pela empresa e vendidos no MI, além de ter uma linha especial produzida por pedido para exportação.
A empresa possui conhecimento para decidir sobre as questões relacionadas à exportação sem precisar de ajuda externa (assessorias)?	Preferimos ter assessorias, por segurança.	Muitas vezes é importante esta ajuda externa (assessorias) para que o direcionamento seja mais assertivo, a busca de conhecimento envolve parceiros capacitados.
A empresa tem capacidade instalada ociosa que possa ser aproveitada para atender à demanda gerada pelas exportações?	Não muita, já temos 10% direcionado para ME, mas ainda não atendemos tudo, pois não prospectamos clientes no exterior.	Hoje a empresa tem espaço para as demandas de exportação, por se tratar de uma empresa com cultura exportadora.
A empresa tem condições de realizar investimentos para ampliar sua capacidade produtiva?	Sim	Sim
O interesse pela exportação permeia os principais setores da empresa e é uma prioridade?	Sim, possuímos o interesse (10% da produção = 100 mil/mês)	A empresa é bastante forte no MI, porém, por ter esta cultura exportadora o ME também está presente nas prioridades.
Os obstáculos à exportação são conhecidos e há interesse em entender os mecanismos de superação destes e criar estratégias para vencê-los?	Sim	Sempre, como os mercados são bastante diferentes um do outro em culturas e exigências, sempre é preciso criar estratégia e conhecer todo o processo.
A empresa tem condições de realizar a comercialização direta, sem intermediários?	Já temos alguns clientes diretos, mas a maior parte vem por representante.	Sim
A empresa possui catálogos no website em diversas línguas?	Não	Sim
A empresa possui plataformas de vendas na web?	Não, mas vendemos por <i>e-commerce</i> via <i>marketplaces</i> .	Sim

Qual a capacidade para atender a estrutura de um <i>e-commerce</i> internacional?	Depende de como é montado o negócio, mas entendemos que é tranquilo, temos noção da necessidade de estoque.	A empresa hoje atende importadores que vendem no mercado do <i>e-commerce</i> , com isso já tem capacidade para este mercado, pois produtos e embalagem devem ser adaptados para esta demanda.
Algum dos seus funcionários possui experiência em marketing internacional? Tem disponibilidade para investir (inclusive tráfego pago)?	Não temos funcionário, mas teria a possibilidade de investir se vantajoso.	A empresa possui uma equipe especializada em Marketing, a qual deve estar atenta e sempre buscando conhecimento tanto no MKT Nacional quanto no MKT internacional.
Você poderia atender prontamente a novos pedidos de exportação com o estoque atual ou de outras fontes?	Sim.	Sim, hoje a empresa trabalha com produtos em estoque que servem para os dois mercados, salvo os produtos especiais produzidos por pedido para exportação.
Qual o status atual da sua atividade de exportação?	Vamos organizando conforme vai entrando, e é um produto normal por aqui, no Brasil, já ser um produto alto padrão.	Atuam frequentemente na exportação.
A sua alta gestão está empenhada em exportar?	Sim	Sim
Quanto por ano você poderia gastar em desenvolvimento de exportação?	100 mil (10%)	A empresa ano a ano estuda quais as demandas para o ano e assim define valores, podendo eles serem reavaliados no decorrer do andamento dos projetos.
Quanto tempo sua gerência estaria disposta a esperar para alcançar resultados de exportação aceitáveis?	Entendemos que é maturação, conforme as vendas e vai evoluindo.	Depende muito do projeto a ser desenvolvido, e cada projeto deve ser muito bem estudado, estando assim a empresa ciente do tempo em que vai ser necessário a espera para os resultados iniciarem.
Em termos de produtividade, tem como montar um estoque em outro país de alguns produtos, temos condições?	Sim, já estão levantando a possibilidade.	Sim, hoje existem muitos armazéns que podem ser trabalhados como parceria para armazenar os produtos.
O foco do <i>e-commerce</i> vai ser vender para consumidor final também? Ou apenas varejo?	Só consumidor final.	É importante atender aos dois, a empresa deve ter conhecimento se em um determinado país é vantagem vender no varejo e escolher alguns mercados para o foco no consumidor final.
Trabalham com algum ERP? É possível ajustar para o <i>e-commerce</i> ?	Sim, ele é bem versátil.	Sim a empresa tem ERP, e hoje já ajustado para o <i>e-commerce</i> nacional.
Trabalham com algum software para gestão de clientes?	Sim, o mesmo ERP.	O próprio sistema utilizado hoje consegue fazer esta gestão.

A empresa possui uma presença estabelecida em sua indústria no mercado doméstico?	Sim	Sim
Qual é a extensão atual do seu alcance de vendas domésticas?	20% do faturamento é <i>e-commerce</i> , mas ainda não realizamos pesquisa de mercado por exemplo para não “atravessar” o nosso cliente, que também vende para clientes finais.	Abrange todo território nacional e exporta para mais de 40 países.
Como a empresa vende e distribui seus produtos no MI?	<i>E-commerce</i> e varejo. Enviamos tudo por caminhões.	A empresa vende hoje em plataformas de <i>e-commerce</i> e distribui através de parceiros logísticos, com depósitos estratégicos para armazenamento de estoque.
A empresa costuma realizar pesquisas de mercado e planejamento para suas operações domésticas?	Sim	Sim
Em que medida você divulga e promove seus produtos no MI?	Pouca divulgação, pois hoje a intenção é diminuir clientes e aumentar qualidade/faturamento.	Redes Sociais, e promove os produtos com ações específicas dentro de cada plataforma de venda.
Quanto as vendas domésticas do seu produto cresceram nos últimos 3 anos?	2021 foi o ano que mais cresceu, e de 2020 para cá triplicou de tamanho.	Preferiram não responder
Qual a participação atual do seu produto no mercado interno?	Boa	Preferiram não responder
O seu produto é competitivo no MI?	Sim, tem boa competitividade no MI e no externo mais ainda.	Sim, o produto para se manter no mercado tem que ser competitivo.
A empresa já trabalha com devolução de produtos no mercado interno?	Não é representativo.	Sim
Quais condições de pagamento a empresa estaria disposta a oferecer a compradores estrangeiros respeitáveis? Possibilidade de pagamentos eletrônicos	Antecipado ou no embarque	Hoje as próprias plataformas oferecem as condições de pagamentos.
Qual é o tipo de cliente no exterior? B2B, B2C...	B2C	Depende qual objetivo estabelecido para cada país, hoje temos as duas formas de venda.
Pode ter <i>e-commerce</i> para B2B? Se sim, vai precisar ter um pulmão muito maior, qual a viabilidade desse contexto?	Não é o interesse no momento, mas é uma possibilidade.	Já tem esta viabilidade pois hoje atendemos B2B, os quais vendem em <i>e-commerce</i> .

Qual mercado (país) a empresa tem em vista?	Reino Unido, Costa Rica, Mercosul (é mais difícil). Temos interesse nos EUAs.	Europa
Estariam dispostos a criar uma plataforma de atendimento 24h? No caso de consumidor final.	Não. Pretendemos colocar na Amazon por exemplo.	A empresa já possuiu uma plataforma de atendimento ao consumidor final no MI, cada vez que ficar mais forte no <i>e-commerce</i> B2C no ME isso vai ser necessário também.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao avaliar as estratégias de internacionalização adotadas pelas duas empresas em questão, constata-se uma marcante divergência em seus métodos e abordagens. A Empresa A, embora possua algum conhecimento acerca do mercado internacional, adota uma postura mais reativa e menos focalizada. Seu entendimento sobre onde buscar informações necessárias está claro, no entanto, a internacionalização não constitui seu foco principal. As estratégias de precificação e compreensão dos custos de frete são elementares, não apresentando uma distinção significativa em relação aos concorrentes. No que tange à adaptação de produtos, a Empresa A está engajada em projetos para atender às exigências dos EUA, mas não aborda adequadamente aspectos relacionados a marcas e patentes.

Em contrapartida, a Empresa B demonstra um modelo de internacionalização robusto e meticulosamente estruturado. Realiza estudos de mercado de forma contínua e atualizada, essencial para um entendimento aprofundado de cada mercado em que atua. Suas estratégias incorporam análises detalhadas de preços, custos logísticos e características dos produtos concorrentes, sublinhando a relevância dessas informações para a competitividade e adequação aos mercados internacionais. Ademais, a Empresa B adota uma abordagem proativa na adaptação de seus produtos para cumprir as normas internacionais e investe significativamente na proteção de marcas e patentes.

Quanto à capacidade de exportação e investimento, a Empresa A revela interesse, porém sua capacidade produtiva é em menor proporção para o mercado externo, e há uma dependência de assessorias externas. Diferentemente, a Empresa B possui uma cultura exportadora avançada, com capacidade e infraestrutura suficientes para atender às demandas existentes e para expandir conforme necessário.

Relativamente ao comércio eletrônico e ao marketing digital, a Empresa A está nas etapas iniciais de adaptação para vendas *online* e carece de experiência significativa em marketing internacional. Em contraste, a Empresa B já estabeleceu uma presença sólida no comércio eletrônico internacional e possui uma equipe de marketing especializada, com competências também voltadas ao marketing internacional.

Por fim, no que concerne à gestão e planejamento, a Empresa A demonstra um comprometimento com a exportação, embora a expectativa de resultados esteja baseada na evolução das vendas ao longo do tempo. Por outro lado, a Empresa B planeja seus projetos de exportação com meticulosidade, estudando as demandas do mercado e definindo orçamentos anuais para o desenvolvimento de suas atividades exportadoras. Essa distinção nas abordagens não só reflete na preparação para enfrentar os desafios dos mercados internacionais, mas também no potencial de sucesso nestas iniciativas.

4.2 SELEÇÃO DE MERCADO

A segmentação do mercado global, tal como no mercado interno, pode ser realizada utilizando um ou mais critérios: (i) demográfico (incluindo renda nacional e tamanho populacional); (ii) psicográfico (valores, atitudes e estilo de vida); (iii) comportamentais; e (iv) benefícios do produto ou serviço. O processo de escolha dos mercados é influenciado por diversos fatores, como fatores econômicos, políticos, legais e culturais, permitindo à empresa uma seleção preliminar dos mercados mais promissores (CATEORA; GRAHAM, 2001; KEEGAN, 2002).

Nesse contexto, a noção de distância física sugere que os gestores de empresas que ingressam nos mercados internacionais preferem, inicialmente, entrar em regiões que são mais próximas em termos físicos e culturais. Conforme adquirem experiência internacional, gradualmente, passam a explorar mercados estrangeiros que são culturalmente mais distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1976).

Para selecionar o mercado-alvo, foram empregadas ferramentas que facilitam a identificação de novas oportunidades. Uma delas é o Mapa Estratégico de Mercados e Oportunidades Comerciais para as Exportações Brasileiras, fornecido pela Apex-Brasil. Essa ferramenta é uma plataforma de oportunidades projetada para auxiliar as empresas brasileiras na identificação de mercados prioritários e na ampliação da diversificação tanto dos destinos quanto dos produtos exportados. O Quadro 4, apresenta os resultados obtidos.

Quadro 4 - Mapa Estratégico de Mercados e Oportunidades Comerciais para as Exportações Brasileiras – NCM: 9403.60.00

País	SH6	Importações totais do país em 2022 (US\$)	Crescimento médio das importações totais do país 2019-2022 (%)	Exportações do Brasil para o país em 2022 (US\$)	Crescimento médio das exportações do Brasil para o país 2019-2022 (%)	Participação do Brasil em 2022 (%)	Principal concorrente	Crescimento médio das exportações do principal concorrente para o país 2019-2022 (%)	Participação do principal concorrente em 2022 (%)	Classificação no Mapa
Estados Unidos	940360	\$ 9.178.769.246,00	11,87	\$ 102.809.313,00	25,44	1,12	Vietnã	18,91	35,93	Consolidação
Reino Unido	940360	\$ 2.107.227.474,05	3,11	\$ 12.787.881,21	-19,01	0,61	China	8,33	29,90	Recuperação (em declínio)
França	940360	\$ 1.698.635.687,22	7,04	\$ 12.165.426,44	5,01	0,72	China	4,16	15,99	Consolidação
Canadá	940360	\$ 811.446.196,63	8,92	\$ 9.217.588,21	11,13	1,14	China	8,59	33,56	Consolidação
Espanha	940360	\$ 693.594.080,43	13,63	\$ 4.571.588,94	1,01	0,66	China	17,63	16,46	Recuperação (em declínio)
República Tcheca	940360	\$ 414.835.316,00	13,83	\$ 2.005.157,00	10,20	0,48	Alemanha	18,79	37,11	Consolidação
Emirados Árabes Unidos	940360	\$ 346.347.998,40	5,46	\$ 3.015.084,73	54,06	0,87	China	6,29	24,35	Consolidação
Portugal	940360	\$ 168.838.894,59	11,11	\$ 1.986.904,79	14,49	1,18	Espanha	14,24	58,84	Consolidação
México	940360	\$ 149.200.744,00	7,42	\$ 3.665.170,00	18,48	2,46	China	9,62	39,00	Consolidação

Chile	94036 0	\$ 104.990.021,90	15,02	\$ 12.569.514,72	15,47	11,97	China	18,85	48,93	Manutenção
Gana	94036 0	\$ 54.405.436,88	24,75	\$ 361.149,00	28,87	0,66	China	35,24	63,18	Consolidação
África do Sul	94036 0	\$ 45.588.888,96	-12,15	\$ 1.534.994,35	15,61	3,37	China	-16,32	42,64	Consolidação
Panamá	94036 0	\$ 38.222.817,00	-6,60	\$ 4.999.220,00	-3,42	13,08	China	-23,32	17,33	Manutenção
Angola	94036 0	\$ 29.178.033,43	10,22	\$ 574.415,87	11,08	1,97	China	32,70	61,76	Consolidação
República Dominicana	94036 0	\$ 23.276.596,62	-4,00	\$ 2.598.457,55	28,10	11,16	China	-9,63	27,85	Manutenção
Peru	94036 0	\$ 21.985.804,09	1,25	\$ 7.088.726,86	-2,32	32,24	China	9,32	34,27	Recuperação (em risco)
Colômbia	94036 0	\$ 21.006.454,69	0,01	\$ 4.775.038,01	1,58	22,73	China	4,08	49,55	Manutenção
Guatemala	94036 0	\$ 19.422.919,00	12,71	\$ 1.469.024,00	8,40	7,56	Estados Unidos	7,52	28,77	Recuperação (em declínio)
Costa do Marfim	94036 0	\$ 18.966.210,06	13,38	\$ 154.259,59	26,93	0,81	China	9,67	33,84	Consolidação
Quênia	94036 0	\$ 17.608.079,11	-3,03	\$ 320.941,27	-47,10	1,82	China	-5,36	49,37	Recuperação (em declínio)
Uruguai	94036 0	\$ 16.685.506,38	10,39	\$ 10.243.555,00	12,41	61,39	China	2,21	19,34	Manutenção
Argélia	94036 0	\$ 15.783.262,08	-22,49	\$ 99.444,00	-11,93	0,63	China	-25,61	22,04	Consolidação
Costa Rica	94036 0	\$ 14.401.041,93	5,75	\$ 1.173.419,65	0,09	8,15	China	4,10	27,68	Recuperação (em declínio)
Venezuela	94036 0	\$ 11.905.897,52	48,16	\$ 603.511,00	103,98	5,07	China	96,71	30,62	Consolidação

Equador	94036 0	\$ 11.847.674,70	2,76	\$ 3.982.180,00	7,90	33,61	China	2,84	32,45	Manutenção
El Salvador	94036 0	\$ 10.298.516,82	10,61	\$ 978.924,82	14,41	9,51	China	3,21	20,84	Consolidação
Jamaica	94036 0	\$ 9.805.670,14	-11,40	\$ 161.982,73	-21,8	1,65	Estados Unidos	-7,41	42,28	Recuperação (em declínio)
Honduras	94036 0	\$ 9.222.898,95	34,68	\$ 626.686,00	7,52	6,79	Guatemala	82,83	26,75	Recuperação (em declínio)
Aruba	94036 0	\$ 8.445.064,31	9,30	\$ 340.245,68	56,87	4,03	Estados Unidos	2,69	39,13	Consolidação
Maurício	94036 0	\$ 7.899.782,92	-10,29	\$ 198.254,05	-30,16	2,51	Indonésia	-11,45	29,13	Recuperação (em declínio)

Fonte: Adaptado da Apex-Brasil (2024).

Além disso, outra ferramenta empregada foi o Santander Trade, que é uma base gratuita e interativa do Banco Santander que possibilita consultar dados de importação e exportação por país, produto (SH6) e grupo de produtos. Os Quadros 5, 6, 7 e abaixo demonstram os resultados obtidos, considerando a NCM 9403.60.00.

Quadro 5 – Principais países que importam a partir do mundo em 2022

Países	Valor em milhões de USD
Estados Unidos	\$ 9.179
Alemanha	\$ 2.398
Reino Unido	\$ 2.107
França	\$ 1.699
Japão	\$ 1.158
Holanda	\$ 1.033
Canadá	\$ 811
Austrália	\$ 694
Espanha	\$ 694
Suíça	\$ 690
Áustria	\$ 489
Itália	\$ 482
República Tcheca	\$ 418
Polônia	\$ 415
Bélgica	\$ 411
Suécia	\$ 388
Dinamarca	\$ 355
Emirados Árabes Unidos	\$ 346
Noruega	\$ 317
Kuwait	\$ 279

Fonte: Adaptado do Santander Trade (2024).

Quadro 6 – Principais países que importaram a partir do Brasil em 2022

Países	Valor em milhões de USD
Estados Unidos	\$ 95
Reino Unido	\$ 13
Chile	\$ 12
França	\$ 10
Uruguai	\$ 10
Canadá	\$ 6
Peru	\$ 5
Panamá	\$ 5
Alemanha	\$ 4
Holanda	\$ 4
Espanha	\$ 4
Paraguai	\$ 4
Colômbia	\$ 4
Equador	\$ 3
República Dominicana	\$ 3
México	\$ 3
Emirados Árabes Unidos	\$ 3
Bolívia	\$ 2
África do Sul	\$ 2
Portugal	\$ 1

Fonte: Adaptado do Santander Trade (2024).

Quadro 7 – Principais países em crescimento das importações a partir do mundo entre 2021 e 2022

Países	Valor em milhões de USD
Estados Unidos	\$ 589
Kuwait	\$ 181
Catar	\$ 56
México	\$ 35
Espanha	\$ 33
Austrália	\$ 33
Singapura	\$ 31
Itália	\$ 30
Portugal	\$ 24
Irlanda	\$ 23
Emirados Árabes Unidos	\$ 20
Turquia	\$ 19
Angola	\$ 19
Hong Kong	\$ 17
Uzbequistão	\$ 16
Canadá	\$ 14
Finlândia	\$ 15
Bulgária	\$ 11
Suécia	\$ 11
Malásia	\$ 11

Fonte: Adaptado do Santander Trade (2024).

Quadro 8 – Principais países em crescimento das importações a partir do Brasil entre 2021 e 2022

Países	Valor em milhões de USD
França	\$ 2
Canadá	\$ 2
Uruguai	\$ 1
México	\$ 0,77
Itália	\$ 0,64
Tanzânia	\$ 0,32
Panamá	\$ 0,25
Malásia	\$ 0,24
Camarões	\$ 0,23
Alemanha	\$ 0,19
Austrália	\$ 0,18
Senegal	\$ 0,16
Índia	\$ 0,16
Angola	\$ 0,14
Irlanda	\$ 0,14
Israel	\$ 0,11
Nigéria	\$ 0,50
Venezuela	\$ 0,30
Sérvia	\$ 0,08
Gabão	\$ 0,07

Fonte: Adaptado do Santander Trade (2024).

Ao analisar as tabelas disponibilizadas, identificam-se quatro países que se destacam no contexto do comércio de móveis, baseando-se nos valores de importação, taxas de crescimento das importações e exportações, e a participação do Brasil como exportador. Os países selecionados são Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, França e Chile. Após a seleção dos países foco, foi utilizada a análise Pestel para definir quais seriam os destinos selecionados para o estudo de viabilidade de implementação de um *e-commerce* internacional.

A análise PESTEL é uma ferramenta estratégica crucial que ajuda as empresas a entenderem o panorama macro ambiental no qual operam, dividindo os fatores externos em seis categorias: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais (Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K., 2011).

Esta análise permite às empresas avaliarem como as variáveis externas podem influenciar suas operações e estratégias futuras. Os fatores políticos envolvem a estabilidade política, políticas fiscais e de comércio, enquanto os econômicos abordam as condições econômicas gerais, taxas de câmbio e inflação (Porter, 1985). Os aspectos sociais referem-se às

características demográficas, tendências culturais e mudanças no comportamento do consumidor.

A dimensão tecnológica inclui inovações tecnológicas e acessibilidade à infraestrutura tecnológica. Questões ecológicas abrangem leis ambientais e a pressão do público por práticas sustentáveis. Por último, os fatores legais consideram as regulamentações que afetam a operação das empresas, incluindo legislação trabalhista e normas de segurança (Hill, C.W., & Jones, G.R., 2012). Ao explorar cada uma dessas áreas, a análise PESTEL oferece uma visão abrangente e profunda que é vital para o planejamento estratégico em contextos empresariais.

O Quadro 9, apresenta o resultado dos critérios de seleção de mercado utilizados nesta pesquisa, com base na análise de PESTEL. Os critérios são: população, taxa de crescimento da população, distribuição da população por idade, inflação, PIB per capita, impostos, risco país e renda anual. Questões políticas, tecnológicas e ecológicas foram consideradas na seleção dos países apresentados na tabela abaixo, com a inclusão dos demais dados pertinentes pela autora. No que diz respeito aos dados legais, a autora discorre sobre as normas em um capítulo específico.

Quadro 9 – Critérios de seleção de mercados

País	População 2019- milhões	Tx crescimento população-2020	Distribuição da população por idade	Inflação-abr/20	Pib per capita -ano-eur	Importação do brasil - milhões	Importação do brasil-%	Impostos	Risco país	Renda anual us\$
ESTADOS UNIDOS	328,2	0,75	25-54 - 39%	1,67%	58.470	65,7	35,7	0%	AA+	45.284
REINO UNIDO	66,6	0,63	25-54 - 40%	0,90%	37.760	16,6	8,8	20% VAT	AA	28.715
FRANÇA	66,9	0,45	25-54 - 37%	0,98%	36.060	5,0046	2,6	0%	AA	31.304
CANADÁ	37,6	1,04	25-54 - 39%	0,22%	41.923	2,82	1,5	0%	AA	30.854
CHILE	18,7	1,07	25-54 - 43%	3,40%	13.457	9,78	5,2	6%	A+	16.949

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No contexto de introdução de um *e-commerce* internacional de móveis, a análise dos mercados dos Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, França e Chile revela *insights* distintos

sobre as oportunidades e desafios em cada região. Os Estados Unidos apresentam um mercado extremamente atraente devido ao seu grande volume de importações de móveis do Brasil, que totalizam 65,7 milhões de euros, representando 35,7% das importações brasileiras de móveis. A população de 328,2 milhões com 39% entre 25-54 anos indica um amplo mercado consumidor ativo. O PIB per capita elevado de 58.470 euros e uma renda anual média de 45.284 USD refletem um alto poder de compra. A inexistência de impostos adicionais sobre importações e uma classificação de risco AA+ tornam este mercado particularmente atrativo para a expansão do *e-commerce* de móveis, oferecendo estabilidade e uma base de consumidores próspera.

Com uma população de 66,6 milhões e 40% na faixa etária de 25-54 anos, o Reino Unido também é um mercado potencial significativo. A economia é robusta, com um PIB per capita de 37.760 euros e uma renda anual de 28.715 USD. As importações de móveis do Brasil são menores, totalizando 16,6 milhões de euros, mas ainda assim representativas. O desafio aqui é o imposto de valor agregado (VAT) de 20%, que pode aumentar o custo final para os consumidores. A classificação de risco AA sugere uma boa estabilidade econômica, tornando o Reino Unido uma opção viável para *e-commerce*, embora com custos adicionais devido aos impostos.

A França tem uma demografia semelhante ao Reino Unido, com uma população de 66,9 milhões e 37% entre 25-54 anos. O PIB per capita é um pouco menor, de 36.060 euros, e a renda anual média é de 31.304 USD. As importações de móveis do Brasil são relativamente modestas, com apenas 5 milhões de euros. Não há impostos adicionais sobre as importações, o que é uma vantagem. A classificação de risco AA e a ausência de impostos tornam a França um mercado atraente, principalmente para produtos de alto valor e *design*, que podem apelar ao gosto sofisticado dos consumidores franceses.

O Canadá, por sua vez, apresenta o maior crescimento populacional entre os países analisados e uma distribuição etária favorável com 39% entre 25-54 anos. O PIB per capita de 41.923 euros e uma renda anual de 30.854 USD, combinados com uma classificação de risco AAA, destacam um ambiente econômico muito estável e promissor para negócios. As importações de móveis do Brasil são as menores, apenas 2,82 milhões de euros, o que indica uma oportunidade para maior penetração de mercado. A ausência de impostos adicionais sobre importações e a alta estabilidade econômica fazem do Canadá um destino excepcionalmente favorável para a expansão do *e-commerce* de móveis.

Por outro lado, o Chile, apesar de ser o menor dos países analisados com uma população de 18,7 milhões, mostra o maior crescimento populacional e a maior proporção da população

na faixa etária chave (43%). O PIB per capita é significativamente menor, de 13.457 euros, e a renda anual é de 16.949 USD, o que pode representar um poder de compra mais baixo. As importações de móveis do Brasil são razoáveis, de 9,78 milhões de euros. O imposto de 6% sobre importações e uma inflação alta de 3,40% podem representar desafios adicionais. Contudo, a classificação de risco A+ sugere uma estabilidade razoável para considerar o Chile como um mercado emergente para *e-commerce*.

Essas análises indicam que, enquanto mercados como os Estados Unidos e o Canadá oferecem uma combinação de alta estabilidade econômica e ausência de impostos sobre importações, mercados como o Reino Unido e a França, apesar dos impostos, ainda representam boas oportunidades devido ao seu tamanho e poder de compra. O Chile, sendo um mercado menor e com desafios econômicos, requer uma estratégia mais cautelosa e talvez focada em nichos específicos.

Após a análise, e levando em consideração as respostas das empresas em relação aos mercados que possuíam em vista – EUA e Europa, escolheu-se trabalhar neste projeto com o país Estados Unidos da América e aprofundar as pesquisas para poder escolher entre um dos países europeus: França ou Reino Unido.

4.2.1 Mercado Europeu

Ao contemplar a expansão de um *e-commerce* de móveis de uma empresa brasileira para a Europa, a escolha entre França e Inglaterra exige uma análise abrangente de múltiplos aspectos fundamentais que influenciam diretamente tanto a viabilidade quanto as perspectivas de sucesso do empreendimento. Tal análise comparativa incorpora a avaliação de fatores estruturais, econômicos e regulatórios, essenciais para identificar as oportunidades e desafios inerentes a cada mercado em potencial.

Em primeiro lugar, abordou-se as tarifas de importação e a estrutura fiscal de cada país. Isso inclui a avaliação das tarifas aduaneiras aplicadas, bem como outros impostos que afetam diretamente o preço final dos produtos ao consumidor, como o *Value Added Tax* (VAT) no Reino Unido, e como esses fatores podem alterar a competitividade dos móveis brasileiros nos mercados francês e inglês. Para tal análise, utilizou-se a ferramenta Santander Trade, a qual permite calcular os custos totais de importação de mercadorias, incluindo transporte, seguro, alfândega e impostos, a partir de um preço CIF (*Cost, Insurance, and Freight*). Utilizando esta ferramenta, é possível obter uma visão clara e detalhada dos encargos financeiros envolvidos

na importação de produtos, facilitando a tomada de decisões informadas para empresas que operam no comércio internacional.

Neste cálculo específico, analisou-se os custos de importação de móveis de madeira do Brasil para a França e Reino Unido, considerando todas as tarifas, impostos e encargos aplicáveis. Para esta simulação, utilizou-se um valor CIF de mercadoria de 20.000,00 USD e um peso total de 15.000 kg, representando a carga típica de um container de 40'HC.

O Quadro 10 a seguir detalha cada componente do custo total de importação, proporcionando uma compreensão completa dos fatores que influenciam o preço final da mercadoria no mercado francês, com base na pesquisa realizada em 25 de maio de 2024.

Quadro 10 - Tabela de Cálculo de Importação para a França

Descrição	Valor (USD)	Fórmula
Valor CIF da mercadoria	20.000,00	-
Direito aduaneiro	0,00	0,00% do CIF (suspensão do direito aduaneiro)
Taxa de desenvolvimento	36,00	0,18% do CIF
Taxa de desenvolvimento	36,00	0,18% do CIF
IVA	4.007,20	20% do (CIF + Duty + outras taxas)
Custo Total	24.079,20	CIF + Duty + IVA + outras taxas

Fonte: Adaptado do Santander Trade (2024).

O valor CIF (*Cost, Insurance, and Freight*) da mercadoria foi estabelecido em 20.000,00 USD, este valor inclui o custo do produto, o seguro e o frete até o porto de destino na França.

No cálculo, foi aplicado um direito aduaneiro de 0,00 USD, refletindo uma suspensão tarifária específica para móveis de madeira sob o código 9403.60.90.00. Essa isenção pode ser atribuída às políticas tarifárias da União Europeia, que incentivam a importação de determinados produtos de países parceiros. As regulamentações tarifárias da UE estão detalhadas no Regulamento (UE) No 952/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, que estabelece o Código Aduaneiro da União.

Foram aplicadas duas taxas de desenvolvimento, cada uma no valor de 36,00 USD (0,18% do CIF). Essas taxas são específicas para o setor de móveis e visam financiar o desenvolvimento da indústria de móveis na União Europeia. As normas para essas taxas podem ser encontradas nas políticas de desenvolvimento industrial da União Europeia, que incentivam a importação e a melhoria da qualidade dos produtos importados.

IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado): O IVA aplicado foi de 4.007,20 USD, representando 20% do valor CIF somado às taxas de desenvolvimento. O cálculo do IVA segue a normativa padrão da União Europeia, conforme estabelecido na Diretiva 2006/112/CE do Conselho da União Europeia, que harmoniza as regras de IVA entre os Estados-membros. A legislação fiscal francesa aplica este percentual sobre o valor total das mercadorias importadas, garantindo conformidade com as normas fiscais nacionais e europeias.

O custo total da importação, incluindo todos os impostos e taxas, resultou em 24.079,20 EUR. Ele representa o montante que o importador deve pagar para trazer os móveis do Brasil para a França, incluindo todos os encargos obrigatórios até que os produtos estejam prontos para venda no mercado francês.

O Quadro 11 representa o custo total de importação para o Reino Unido, com base na pesquisa realizada em 25 de maio de 2024.

Quadro 11 - Tabela de Cálculo de Importação para o Reino Unido

Descrição	Valor (USD)	Fórmula
Valor CIF da mercadoria	20.000,00	-
Direito aduaneiro	0	0,00% do CIF (suspensão do direito aduaneiro)
IVA	4.000,00	20% do (CIF + Duty + outras taxas)
Custo Total	24.000,00	CIF + Duty + IVA + outras taxas

Fonte: Adaptado do Santander Trade (2024).

O valor CIF (*Cost, Insurance, and Freight*) da mercadoria é de 20.000,00 USD, este valor inclui o custo do produto, seguro e frete até o ponto de destino no Reino Unido.

A taxa de direito aduaneiro aplicada é de 0,00 USD, o que indica uma suspensão do direito aduaneiro para móveis de madeira classificados sob o código 9403.60.90.00. Esta suspensão pode ser atribuída a políticas tarifárias específicas do Reino Unido ou acordos comerciais que incentivam a importação desses produtos. As regulamentações tarifárias relevantes são definidas pela política aduaneira do Reino Unido, conforme detalhado no *Customs Tariff (Suspension of Duty) Order*.

O IVA aplicado sobre a importação é de 4.000,00 USD. Este valor é calculado como 20% do valor CIF somado ao direito aduaneiro (embora este seja zero) e outras taxas aplicadas. O cálculo do IVA segue a normativa padrão do Reino Unido, que aplica este percentual sobre o valor total das mercadorias importadas. A base legal para a aplicação do IVA é estabelecida na *Value Added Tax Act* de 1994, que harmoniza as regras de IVA no Reino Unido.

O custo total da importação, incluindo todas as taxas e impostos, é de 24.000,00 USD. Este valor representa a soma do valor CIF da mercadoria e do IVA aplicado, que juntos compõem o montante total que o importador deve pagar para trazer os móveis do Brasil para o Reino Unido. Este cálculo detalhado mostra que, apesar da isenção de direito aduaneiro, o IVA elevado aumenta significativamente o custo final dos produtos importados, impactando diretamente o preço de venda ao consumidor final.

Ambos os mercados, França e Reino Unido, apresentam custos totais de importação bastante semelhantes, com ligeiras variações devidas às políticas tarifárias e fiscais específicas de cada país. A França impõe taxas de desenvolvimento adicionais, que aumentam o custo total, mas também podem refletir investimentos no setor de móveis. O Reino Unido, por sua vez, não aplica essas taxas adicionais, resultando em um custo ligeiramente menor.

A escolha entre os dois mercados considerou não apenas os custos de importação, mas também outros fatores como a demanda do mercado e as condições econômicas gerais. Enquanto a diferença de custo é mínima, a França pode oferecer vantagens em termos de acesso ao mercado europeu mais amplo e benefícios tarifários a longo prazo sob o Acordo de Associação Mercosul-UE. O Reino Unido, após o Brexit, apresenta uma estrutura tarifária estável, mas com incertezas futuras em relação a acordos comerciais bilaterais.

O acordo entre Mercosul e União Europeia inclui um cronograma de desgravamento tarifário para móveis brasileiros exportados para a França. Móveis de madeira, classificados sob o código 9403.60.90.00, têm suas tarifas gradualmente eliminadas, chegando a 0% após um período determinado. Esta eliminação progressiva de tarifas aduaneiras reduz significativamente os custos de importação, tornando os móveis brasileiros mais competitivos no mercado francês (Fundação Friedrich Ebert, 2020).

Exportar para a França oferece acesso não apenas ao mercado francês, mas também ao amplo mercado da União Europeia, devido à harmonização das tarifas e à ausência de barreiras tarifárias dentro do bloco. A França serve como uma porta de entrada estratégica para toda a Europa, permitindo que os móveis brasileiros alcancem uma base de consumidores muito maior sem enfrentar tarifas adicionais em outros países membros (ApexBrasil, 2019).

O Acordo de Associação Mercosul-UE proporciona vantagens tarifárias significativas que não estão disponíveis no Reino Unido após o Brexit. A ausência de tais acordos preferenciais entre o Mercosul e o Reino Unido significa que exportar para a França, um membro da UE, oferece condições comerciais mais favoráveis, com tarifas reduzidas e, eventualmente, eliminadas completamente para móveis brasileiros (Site Contábil, 2021).

A aplicação das tarifas e o cronograma de desgravamento são claros e bem definidos no acordo entre Mercosul e UE, proporcionando previsibilidade e segurança jurídica para os exportadores. Essa estabilidade é fundamental para o planejamento de longo prazo e a gestão de custos. Em contraste, o ambiente tarifário no Reino Unido pós-Brexit é mais incerto, com possíveis mudanças nas políticas comerciais que podem introduzir novas barreiras ou custos imprevistos, conforme observado em análises da ApexBrasil (2019).

As políticas tarifárias da UE, como as aplicadas na França, são frequentemente acompanhadas por incentivos ao desenvolvimento industrial e à inovação. A redução de tarifas é projetada para fomentar o crescimento e a competitividade dos produtos importados, beneficiando tanto os exportadores brasileiros quanto os consumidores franceses que têm acesso a móveis de alta qualidade a preços mais acessíveis (Site Contábil, 2021).

Com base nesses argumentos, é evidente que a França oferece um ambiente mais favorável para a exportação de móveis brasileiros em comparação com o Reino Unido. A eliminação progressiva de tarifas, o acesso ao mercado europeu, as vantagens específicas do acordo Mercosul-UE, a estabilidade tarifária e os incentivos ao desenvolvimento industrial constituem uma base sólida para optar pela França como o mercado preferencial para a expansão do *e-commerce* de móveis das empresas do estudo.

A escolha da França como mercado preferencial para a exportação de móveis brasileiros é ainda mais robustecida pela presença de Zonas Francas, que oferecem benefícios fiscais significativos e possibilidades vantajosas para as operações comerciais. Um exemplo notável é a Zona Franca de Le Verdon-Port de Bordeaux. As Zonas Francas na França, definidas sob a política aduaneira da União Europeia, são áreas especiais dentro do território aduaneiro da UE onde as mercadorias podem ser apresentadas sem a aplicação de direitos aduaneiros, IVA ou impostos especiais de consumo, até que sejam liberadas para consumo ou reexportadas. Atualmente, existem duas Zonas Francas na França: a Zona Franca de Le Verdon-Port de Bordeaux e a Zona Franca da Guiana Francesa. As Figuras 1 e 2 abaixo demonstram a localização das zonas francas.

Figura 1 - Zona Franca de Le Verdon-Port de Bordeaux



Fonte: WFZO Index cards – France (2024).

Figura 2 - Zona Franca da Guiana Francesa



Fonte: WFZO Index cards – France (2024).

Mercadorias introduzidas nas Zonas Francas da França, como a Zona Franca de Le Verdon-Port de Bordeaux, são isentas de direitos aduaneiros, IVA e impostos especiais de

consumo enquanto permanecem na zona. Esta isenção permite que as empresas armazenem, manipulem e processem mercadorias sem incorrer em custos adicionais até que decidam vender os produtos no mercado francês ou reexportá-los para outros mercados. Segundo a Comissão Europeia (2013), esta política de isenção oferece uma vantagem competitiva significativa, reduzindo os custos operacionais e facilitando a gestão de estoque.

Além disso, as Zonas Francas proporcionam flexibilidade logística, permitindo que as empresas realizem atividades como embalagem, rotulagem, montagem e reparação de mercadorias. Esta flexibilidade facilita a personalização dos produtos para atender às demandas específicas do mercado europeu, melhorando a eficiência operacional e a capacidade de resposta às necessidades dos clientes (European Commission, 2013).

Além dos benefícios fiscais diretos, as Zonas Francas na França incentivam o desenvolvimento industrial e a inovação. As políticas de incentivo estão alinhadas com os objetivos de aumentar a competitividade e fomentar o crescimento econômico regional. Empresas que operam dentro dessas zonas podem se beneficiar de infraestrutura avançada e de um ambiente regulatório favorável, promovendo um ecossistema robusto para o crescimento empresarial (WFZO, 2016).

Estabelecer operações na Zona Franca de Le Verdon-Port de Bordeaux, facilita não só o acesso ao mercado francês, mas também ao mercado mais amplo da União Europeia. As mercadorias podem ser movidas livremente dentro do bloco após o pagamento dos impostos de importação, permitindo uma distribuição eficiente e econômica para outros países membros da UE. Isso é particularmente vantajoso para as empresas brasileiras que desejam expandir sua presença no mercado europeu de forma estratégica e economicamente viável (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

4.2.2 Mercado Americano

Ao considerar os Estados Unidos como mercado para a expansão de um *e-commerce* de móveis de uma empresa brasileira, é crucial analisar os diversos benefícios que este país oferece. Os norte-americanos representam um dos maiores mercados consumidores do mundo, com uma população significativa de 328,2 milhões de pessoas e uma forte demanda por produtos de qualidade, incluindo móveis. Com uma renda anual média de 45.284 USD, os consumidores dispõem de um considerável poder aquisitivo, o que é vantajoso para a comercialização de móveis de alta qualidade e *design* inovador (U.S. CENSUS BUREAU, 2020).

Ademais, o país possui uma infraestrutura de *e-commerce* altamente desenvolvida, com plataformas de vendas *online* estabelecidas, sistemas logísticos eficientes e uma ampla adoção de tecnologias de pagamento digital. Esses fatores facilitam a entrada de novos *players* no mercado e a operação de lojas *online* com eficiência e alcance nacional (STATISTA, 2021).

Além disso, os Estados Unidos oferecem um ambiente econômico estável, com uma classificação de risco AA+, que garante segurança e previsibilidade para os negócios. A inflação controlada em 1,67% também contribui para um ambiente financeiro favorável, reduzindo os riscos associados à flutuação de preços e custos operacionais (STANDARD & POOR'S, 2020).

As políticas comerciais do país favorecem a importação de bens de consumo, incluindo móveis. Os Estados Unidos oferecem diversos incentivos e suporte para investidores estrangeiros, incluindo zonas de livre comércio, onde as mercadorias podem ser armazenadas, manipuladas ou processadas com isenção de impostos até serem liberadas para consumo. Estas zonas oferecem vantagens logísticas e fiscais que podem ser altamente benéficas para empresas que buscam estabelecer uma presença significativa no mercado americano (International Trade Administration, 2020).

A escolha dos Estados Unidos como destino para a expansão de um *e-commerce* de móveis apresenta múltiplos benefícios, desde um grande mercado consumidor até políticas comerciais favoráveis e infraestrutura avançada de *e-commerce*. A análise inicial dos cálculos de impostos é crucial para compreender as implicações financeiras e preparar uma estratégia de entrada eficaz. Este mercado oferece oportunidades únicas que podem ser aproveitadas para maximizar o sucesso de uma empresa moveleira brasileira no cenário internacional.

Para este cálculo específico, analisou-se os custos de importação de móveis de madeira do Brasil para os Estados Unidos, considerando todas as tarifas, impostos e encargos aplicáveis. Para esta simulação, assim como nas anteriores, utilizou-se um valor CIF de mercadoria de 20.000,00 USD e um peso total de 15.000 kg, representando a carga típica de um container de 40'HC, conforme demonstrado no Quadro 12, com base na pesquisa realizada em 26 de maio de 2024.

Quadro 12 - Tabela de Cálculo de Importação para os Estados Unidos da América

Descrição	Valor (USD)	Fórmula
Valor CIF da mercadoria	20.000,00	-
Direito aduaneiro	0,00	0,00% do CIF (suspensão do direito aduaneiro)
MPF	51,96	0,3464% do valor FOB (mín. 31,67, máx. 614,35)
HMF	18,75	0,125% ad valorem sobre o valor CIF
Custo Total	20.070,71	CIF + MPF + HMF

Fonte: Adaptado do Santander Trade (2024).

O cálculo de importação realizado para os Estados Unidos, utilizando a ferramenta Santander Trade, envolveu a análise de vários componentes que influenciam o custo total da importação de móveis de madeira do Brasil. Este cálculo considera o valor CIF (*Cost, Insurance, and Freight*), o direito aduaneiro, as taxas específicas e o seguro.

Para a importação de móveis de madeira classificados sob o código HTS 9403.60.80.81, foi aplicado um direito aduaneiro de 0,00 USD, indicando uma suspensão tarifária específica para este tipo de produto. As regulamentações relevantes estão detalhadas pela U.S. *Customs and Border Protection* (2020), que especifica as condições sob as quais certas mercadorias podem ser importadas sem tarifas aduaneiras.

Foi aplicada uma taxa de processamento de mercadoria (MPF) de 51,96 USD. Esta taxa é calculada como 0,3464% do valor FOB (Free On Board) com um mínimo de 31,67 USD e um máximo de 614,35 USD, conforme regulamentação da U.S. *Customs and Border Protection* (2020).

Além disso, foi incluída uma taxa de manutenção do porto (HMF) de 18,75 USD, que representa 0,125% *ad valorem* sobre o valor CIF. Esta taxa é aplicada para a manutenção e melhoria dos portos dos Estados Unidos, conforme descrito pela U.S. *Customs and Border Protection* (2020).

O custo total da importação, incluindo todas as taxas e impostos, resultou em 20.070,71 USD. Este valor é a soma do valor CIF da mercadoria, o MPF, o HMF e outras despesas adicionais. Ele representa o montante total que o importador deve pagar para trazer os móveis do Brasil para os Estados Unidos, incluindo todos os encargos obrigatórios até que os produtos estejam prontos para venda no mercado americano.

Dado que a decisão de expandir para os Estados Unidos já havia sido tomada, principalmente devido ao interesse das empresas foco do estudo neste país, buscou-se validar

essa escolha por meio de uma análise detalhada dos estados mais atrativos. Este processo envolveu a consideração de uma variedade de fatores críticos para assegurar que a escolha do local para a abertura do *e-commerce* de móveis fosse a mais estratégica possível.

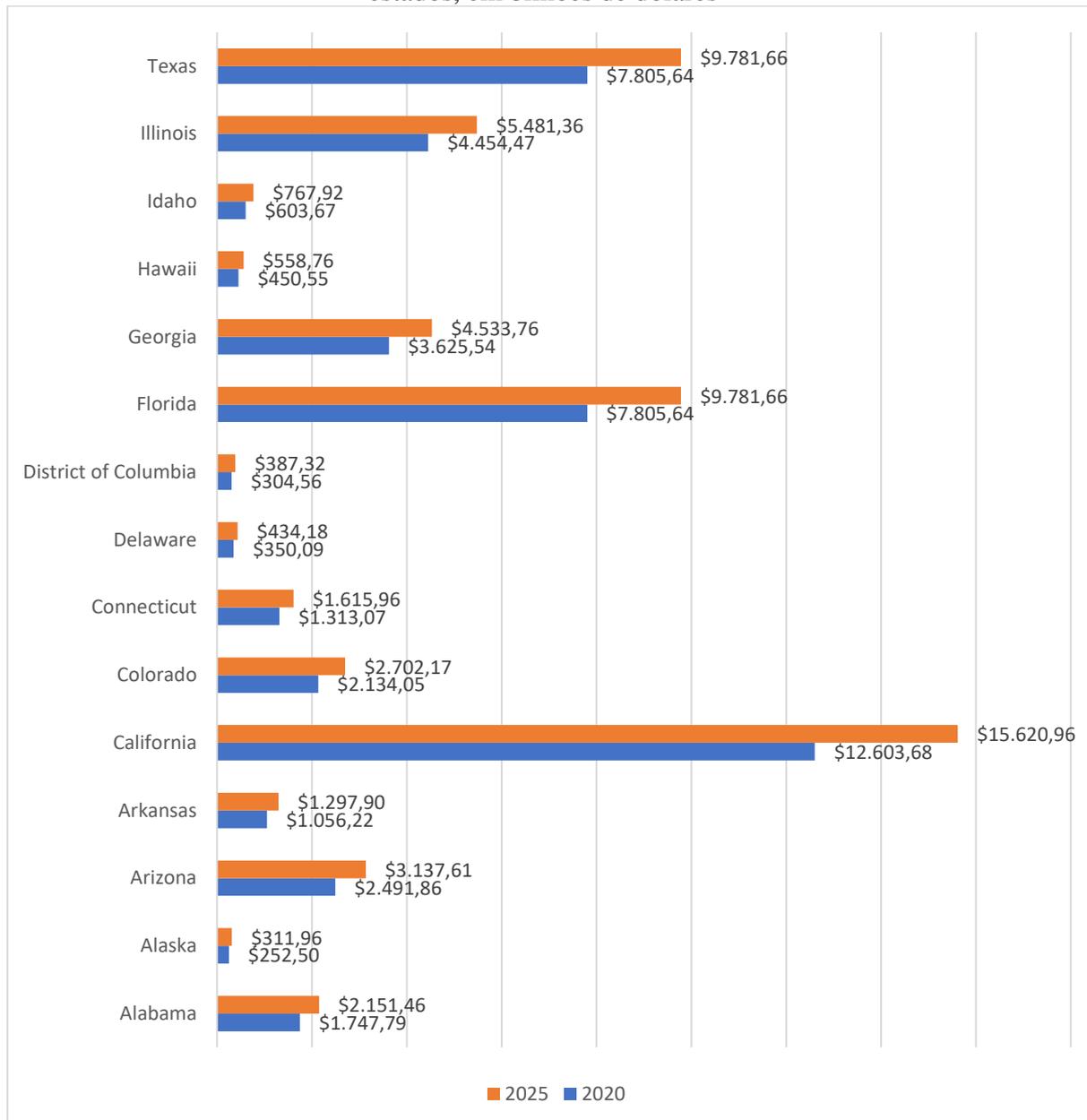
Além do volume de vendas, a infraestrutura logística é um fator determinante. Estados com portos bem desenvolvidos, redes rodoviárias eficientes e proximidade aos principais centros de distribuição oferecem vantagens logísticas substanciais, reduzindo os custos e tempos de entrega. A Califórnia, com seus portos em Los Angeles e Long Beach, é um exemplo de estado com infraestrutura logística robusta (Port of Los Angeles, 2021).

Políticas fiscais e incentivos comerciais também desempenham um papel crucial na escolha do estado. Alguns estados oferecem isenções fiscais, créditos tributários e outros incentivos para atrair negócios. Esses benefícios podem reduzir significativamente os custos operacionais e aumentar a competitividade da empresa (Internal Revenue Service, 2021). A análise desses fatores deve ser complementada pela consideração da densidade populacional e perfil demográfico, que podem influenciar as estratégias de marketing e posicionamento de produto.

Por fim, a análise deve incluir uma avaliação das tendências de mercado e comportamento do consumidor em cada estado. A preferência por determinados estilos de móveis, a sensibilidade ao preço e a adoção de tecnologias de *e-commerce* são variáveis que podem variar significativamente de um estado para outro (National Retail Federation, 2021).

A Figura 3 abaixo, representa o gráfico vendas de móveis e camas por estado em 2020 e a previsão para 2025 nos EUA.

Figura 3 – Gráfico da venda de móveis nos EUA no ano de 2020 e previsão para 2025 por estados, em bilhões de dólares



Fonte: Adaptado do Statista (2024).

O gráfico de vendas de móveis e camas nos Estados Unidos em 2020 e a previsão para 2025 destaca os seguintes estados com os maiores volumes de vendas: Califórnia, Texas e Flórida. Em 2020, as vendas na Califórnia foram de aproximadamente 12.603,68 bilhões de USD, com uma previsão de crescimento para 15.620,96 bilhões de USD em 2025. No Texas, as vendas foram de cerca de 7.805,64 bilhões de USD em 2020, com uma previsão de 9.781,66 bilhões de USD em 2025. A Flórida registrou vendas de aproximadamente 4.553,76 bilhões de USD em 2020, com uma previsão de crescimento para 5.481,36 bilhões de USD em 2025 (STATISTA, 2021).

A presença de zonas francas é um fator determinante na escolha do estado ideal para a abertura do *e-commerce* de móveis. As zonas francas permitem que mercadorias sejam armazenadas, manipuladas e processadas com isenção de impostos até serem liberadas para consumo, proporcionando vantagens fiscais e logísticas. Estes benefícios são particularmente importantes para empresas que buscam minimizar custos e maximizar eficiência.

A Califórnia, com os portos de Los Angeles e Long Beach, possui uma infraestrutura logística robusta. Além disso, a Califórnia abriga várias zonas francas, incluindo a Foreign Trade Zone (FTZ) 50 em Long Beach. Esta zona franca oferece isenção de impostos sobre mercadorias enquanto estas permanecem na zona, bem como reduções significativas em tarifas e impostos quando as mercadorias são finalmente distribuídas. A combinação de um mercado consumidor grande e em crescimento, juntamente com a presença de zonas francas, torna a Califórnia uma escolha altamente atrativa (Port of Los Angeles, 2021).

O Texas também possui uma forte infraestrutura logística, com grandes portos como o Porto de Houston. O estado conta com várias zonas francas, incluindo a FTZ 84 em Houston. Estas zonas proporcionam isenção de impostos sobre mercadorias não destinadas ao mercado interno e reduções tarifárias que facilitam a importação e reexportação. A robusta infraestrutura logística e a presença de zonas francas fazem do Texas uma opção viável e competitiva para a abertura do *e-commerce* (Port of Houston, 2021).

A Flórida possui portos importantes como o Porto de Miami e várias zonas francas, incluindo a FTZ 25 em Miami. A FTZ 25 oferece benefícios fiscais significativos, incluindo isenção de impostos sobre mercadorias enquanto permanecem na zona e reduções tarifárias para exportações. Embora o volume de vendas seja menor que o da Califórnia e Texas, a Flórida ainda oferece um mercado significativo e benefícios fiscais através das zonas francas (Port of Miami, 2021).

Levando em consideração o volume de vendas projetado, a infraestrutura logística e, principalmente, a presença de zonas francas, a Califórnia se destaca como o estado mais atrativo para a abertura de um *e-commerce* internacional de móveis. A combinação de um grande mercado consumidor, previsões de crescimento robustas e benefícios fiscais significativos proporcionados pelas zonas francas fazem da Califórnia a escolha ideal. O Texas surge como uma segunda opção viável, oferecendo um mercado em crescimento e benefícios fiscais através das suas zonas francas. A Flórida, embora menor em volume de vendas, também apresenta oportunidades significativas, especialmente em termos de infraestrutura logística e benefícios fiscais.

4.3 ABERTURA DO *E-COMMERCE* INTERNACIONAL

A expansão internacional de um *e-commerce* é uma jornada complexa, envolvendo múltiplas etapas. Ao longo desta análise, será exemplificado como as empresas A e B podem efetivamente implementar e operar um *e-commerce* internacional, explorando desde o planejamento inicial e conformidade legal até estratégias de marketing e operações logísticas.

4.3.1 Definição do produto que será vendido *online* e normas técnicas para móveis

Após reuniões e conversas com ambas empresas e para melhor aproveitamento da análise proposta, decidiu-se pelo grupo de produtos constante na NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) para exportação, NCM: 9403.60.00 - mobiliário médico-cirúrgico; colchões, almofadas e similares; aparelhos de iluminação não especificados ou incluídos em outros Capítulos; anúncios, cartazes ou placas indicadoras luminosas e artigos semelhantes; construções pré-fabricadas - Outros móveis e suas partes - Outros móveis de madeira. A escolha por esse grupo de produtos foi em função das empresas já atuarem no mercado interno com esses itens e já terem todo o processo de fabricação e roteiros dos produtos prontos.

Posteriormente a decisão da NCM que será exportada, pesquisou-se regulamentações específicas que fossem vir a existir para viabilizar a exportação da mercadoria nos mercados escolhidos anteriormente: França e Estados Unidos.

Para exportar móveis para a União Europeia (UE), é crucial seguir uma série de diretrizes e regulamentos específicos que garantem a segurança, sustentabilidade e legalidade dos produtos. Abaixo, detalho os principais requisitos e normas que os exportadores devem cumprir.

A REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation, and Restriction of Chemicals*) é uma das principais regulamentações químicas na UE. Este regulamento controla o uso de substâncias químicas, incluindo restrições rigorosas sobre substâncias perigosas como formaldeído e retardantes de chama. Os exportadores devem garantir que seus móveis não contenham substâncias proibidas ou que excedam os limites permitidos. A conformidade com o REACH é obrigatória para todos os produtos vendidos na UE.

O Regulamento (EU) No 995/2010 (*Timber Regulation*) impõe obrigações aos operadores que colocam madeira e produtos de madeira no mercado da UE. Este regulamento visa prevenir a comercialização de madeira ilegal. Exportadores de móveis devem fornecer documentação que comprove a origem legal da madeira utilizada em seus produtos. Isso inclui

a obtenção de certificados de manejo florestal sustentável e rastreamento adequado da cadeia de custódia.

A Diretiva 2001/95/EC (Diretiva de Segurança Geral dos Produtos) exige que todos os produtos de consumo, incluindo móveis, sejam seguros para os consumidores. Os fabricantes devem realizar avaliações de risco detalhadas e fornecer informações claras sobre o uso seguro dos produtos. Esta diretiva garante que todos os móveis comercializados na UE não apresentem riscos à saúde ou segurança dos consumidores.

As normas europeias são essenciais para garantir a segurança e qualidade dos móveis. A EN 1022 determina a estabilidade, força e durabilidade dos móveis, exigindo que os produtos sejam testados para garantir que atendem a esses requisitos. A EN 12520 especifica requisitos de segurança, força e durabilidade para móveis domésticos, assegurando que sejam adequados para o uso pretendido. Para móveis infantis, a EN 716 cobre as normas de segurança para berços e outros móveis destinados a crianças, enquanto a EN 1130 trata de berços de tamanhos não convencionais.

A marcação CE (Conformidade Europeia) é obrigatória para a maioria dos produtos vendidos na UE. Ela indica que o produto está em conformidade com todas as diretrizes europeias aplicáveis, incluindo segurança, saúde e proteção ambiental. Para móveis, isso inclui conformidade com normas de segurança relevantes e a Diretiva de Segurança Geral dos Produtos. O processo de marcação CE pode envolver testes de conformidade realizados por organismos notificados e a elaboração de uma Declaração de Conformidade do fabricante.

As normas de regulamentação para móveis na França seguem, em grande parte, as diretrizes e regulamentações da União Europeia (UE), como a conformidade com o REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation, and Restriction of Chemicals*) e a necessidade de marcação CE para a livre circulação no mercado europeu. No entanto, a França pode impor requisitos adicionais ou mais rigorosos em algumas áreas específicas. Por exemplo, enquanto a UE estabelece limites gerais para substâncias químicas como formaldeído, a França pode aplicar restrições mais estritas e exigir informações adicionais sobre a sustentabilidade e a origem dos materiais, especialmente para produtos de madeira. Além disso, a etiquetagem ambiental na França pode ser mais detalhada, exigindo declarações precisas sobre práticas sustentáveis de manejo florestal e origens legais da madeira, além de assegurar conformidade com regulamentações locais específicas de emissões de formaldeído e outras substâncias químicas.

Nos Estados Unidos, a regulamentação de móveis envolve várias agências federais, cada uma responsável por aspectos específicos da conformidade e segurança dos produtos. Após a

aprovação de uma lei pelo Congresso, a agência federal apropriada desenvolve e implementa os regulamentos necessários. Por exemplo, a Comissão de Segurança de Produtos de Consumo (CPSC) estabelece normas para inflamabilidade e conteúdo de chumbo em móveis infantis, enquanto a Agência de Proteção Ambiental (EPA) regula a emissão de formaldeído em produtos de madeira.

A Comissão de Segurança de Produtos de Consumo (CPSC) administra normas rigorosas para garantir a segurança dos móveis. Algumas normas importantes incluem:

- 16 CFR 1634: Proposta de regulamento sobre a inflamabilidade de móveis estofados, estabelecendo requisitos de desempenho para prevenir incêndios iniciados por cigarros.
- 16 CFR 1303: Regulamenta o teor de chumbo em tintas utilizadas em móveis infantis, limitando-o a 0,009% do peso total para prevenir envenenamento por chumbo em crianças.

A Agência de Proteção Ambiental (EPA) regula a emissão de formaldeído em produtos de madeira composta. A legislação assinada em 2010 estabelece limites para emissões de formaldeído em compensados de madeira, aglomerados de partículas e placas de fibras de média densidade. Estes regulamentos são baseados nas normas do Conselho de Recursos Atmosféricos da Califórnia (CARB) e exigem certificação por terceiros para garantir a conformidade.

Além disso, os Estados Unidos, os estados podem ter regulamentos mais rigorosos que os federais. A Califórnia, por exemplo, possui várias regulamentações específicas, como:

- Proposição 65: Exige que produtos contendo substâncias químicas conhecidas por causar câncer ou defeitos congênitos tenham avisos adequados. Isso inclui regulamentos sobre o teor de chumbo e ftalatos em móveis.
- Boletim Técnico 117: Especifica requisitos de inflamabilidade para materiais usados em móveis estofados, exigindo testes específicos e etiquetagem adequada.

A ASTM International é uma organização que desenvolve normas voluntárias para diversas indústrias, incluindo móveis. Exemplos de normas relevantes incluem:

- ASTM F1427: Especificações de segurança para camas de beliche.
- ASTM F1169: Especificações de segurança para berços de tamanho real.

A Associação de Móveis Industriais Fabricados e Negócios (BIFMA) desenvolve normas de desempenho e segurança para móveis de escritório e industriais. A BIFMA é credenciada pela ANSI e suas normas são amplamente reconhecidas e adotadas na indústria.

A certificação por terceiros também é um requisito fundamental para muitos produtos de madeira. No caso de emissões de formaldeído, os fabricantes devem obter certificação de

uma entidade aprovada pela CARB para garantir que seus produtos atendem às normas de emissão.

Numerosos laboratórios são acreditados para realizar testes de conformidade com as normas ASTM e BIFMA. Esses laboratórios realizam testes rigorosos para verificar a segurança e a conformidade dos móveis antes que possam ser comercializados.

As regulamentações para exportação de móveis para a União Europeia (UE) e os Estados Unidos compartilham alguns princípios comuns, como a ênfase na segurança dos produtos e no controle de substâncias químicas. No entanto, existem diferenças significativas em termos de requisitos específicos, processos de certificação e normas aplicáveis. Portanto, a conformidade com as normativas da UE não garante automaticamente o cumprimento dos requisitos americanos, sendo necessário adaptar-se às regulamentações específicas de cada mercado. A consulta a especialistas em regulamentação e certificação em ambos os mercados pode ajudar a garantir a conformidade e facilitar a entrada dos produtos nos respectivos mercados.

4.3.2 Criação de uma empresa no exterior

4.3.2.1 França

A criação de uma empresa na França envolve várias etapas essenciais. Inicialmente, é fundamental desenvolver um plano de negócios detalhado em francês, incluindo a descrição do negócio, análise de mercado, estratégias de marketing e projeções financeiras. Este documento é vital para atrair investidores e estabelecer uma conta bancária empresarial (Euro Start Entreprises).

A escolha da estrutura jurídica é um passo crucial, com opções como EURL (Empresa Unipessoal de Responsabilidade Limitada), SARL (Sociedade Anônima de Responsabilidade Limitada) e SAS (Sociedade por Ações Simplificada). A escolha da estrutura depende do tipo de negócio e do volume de faturamento esperado. Segundo o Service Public, cada estrutura oferece vantagens e desvantagens específicas em termos de responsabilidades legais e fiscais.

- **Entreprise Individuelle (EI):** Ideal para pequenos negócios, onde o empresário é responsável pessoalmente pelas dívidas da empresa.
- **Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL):** Uma forma de empresa de responsabilidade limitada com um único sócio, onde a responsabilidade é limitada ao capital investido.

- Société à Responsabilité Limitée (SARL): Similar à EURL, mas com dois ou mais sócios, limitando a responsabilidade de cada um ao capital investido.
- Société par Actions Simplifiée (SAS): Oferece maior flexibilidade na gestão e é adequada para startups e empresas maiores. Pode ter um ou mais sócios.
- Société Anonyme (SA): Estrutura comum para grandes empresas, exige um capital social mínimo significativo e tem uma estrutura de governança mais complexa.

A abertura de uma conta bancária empresarial na França requer um depósito de capital social, geralmente entre €1,000 e €4,000, que será desbloqueado após a emissão do certificado Kbis, oficializando a existência da empresa (*Euro Start Entreprises*). É obrigatório publicar um anúncio sobre a criação da empresa em um jornal autorizado, conforme a legislação francesa, para garantir transparência e conformidade legal.

O certificado Kbis é o documento oficial que atesta a existência legal da empresa e contém informações vitais, como:

- Números SIRET e SIREN: Identificadores únicos para fins administrativos e comerciais.
- Objetivo Social: Descrição das atividades comerciais da empresa.
- Informações sobre os Diretores: Dados pessoais e funções dos administradores da empresa.

Para obter o certificado Kbis, é necessário registrar a empresa no Registro Comercial e Societário (RCS) e o Instituto Nacional de Estatística e Estudos Econômicos (INSEE), além de enviar documentos como cópias dos passaportes dos fundadores, comprovantes de endereço e os estatutos sociais (Service Public).

Contratar um contador francês é altamente recomendado devido à complexidade da legislação fiscal e contábil na França. Um contador local pode ajudar a garantir conformidade com todas as exigências legais e otimizar a gestão financeira da empresa (*Euro Start Entreprises*). Além disso, é necessário considerar as regulamentações específicas para diferentes tipos de negócios, que podem exigir autorizações ou licenças adicionais. Fundadores que não são cidadãos da União Europeia podem precisar de um visto de empreendedor ou visto de longa duração (Service Public).

Para a abertura de empresas que irão trabalhar com *e-commerce*, é crucial garantir conformidade com a legislação francesa e os regulamentos de proteção de dados (GDPR).

Para uma empresa brasileira que deseja abrir um *e-commerce* na França, o modelo Société par Actions Simplifiée (SAS) é frequentemente a melhor opção. A SAS oferece flexibilidade na gestão e limita a responsabilidade dos sócios ao capital investido, o que é

vantajoso para startups e empresas de comércio eletrônico. Além disso, permite a entrada fácil de novos investidores, o que pode ser benéfico para o crescimento do negócio. A SAS é também mais atrativa para investidores internacionais e facilita o cumprimento das complexas exigências regulatórias e fiscais francesas.

4.3.2.2 Estados Unidos

No processo de estabelecimento de uma empresa nos Estados Unidos, o primeiro passo é a definição de um nome único, que pode incluir um nome fantasia conhecido localmente como DBA (Doing Business As). A escolha entre uma *Limited Liability Company* (LLC) e uma Corporation (CORP) depende das necessidades específicas do negócio (Florida Department of State, 2021).

A *Limited Liability Company* (LLC) é popular devido à sua flexibilidade e vantagens fiscais. Ela oferece proteção de patrimônio, separando os bens pessoais dos proprietários das dívidas e responsabilidades da empresa. Além disso, a LLC permite tributação *pass-through*, onde os lucros e perdas são repassados diretamente aos proprietários, evitando a dupla tributação. A gestão da LLC é menos formal e oferece mais flexibilidade comparada à CORP, o que pode ser benéfico para empresas de *e-commerce* que precisam de agilidade operacional.

Por outro lado, a Corporation (CORP) é ideal para empresas que planejam crescer rapidamente e captar investimentos. A CORP permite a emissão de ações, facilitando a obtenção de capital de investidores. No entanto, esta estrutura enfrenta dupla tributação, onde os lucros são tributados tanto no nível corporativo quanto no nível dos acionistas quando distribuídos. Além disso, a CORP requer uma estrutura de governança mais complexa, incluindo a necessidade de uma diretoria e a realização de reuniões anuais, o que pode ser mais oneroso em termos administrativos.

Após a escolha do tipo de empresa, deve-se proceder ao registro no Departamento do Estado do local escolhido, fornecendo informações como o nome da empresa, um endereço local e os detalhes dos administradores. Esse processo é realizado *online* através do portal Sunbiz e requer o pagamento de uma taxa de registro (www.sunbiz.org). Paralelamente, é fundamental obter um *Federal Employer Identification Number* (EIN) do IRS, que será usado em todas as transações fiscais e empresariais (IRS, 2021).

As empresas devem considerar as implicações fiscais de sua escolha estrutural; por exemplo, uma LLC não é tributada no nível empresarial, enquanto uma CORP enfrenta tributação em dois níveis. Além disso, é necessário nomear um "*Registered Agent*" para atuar

como intermediário legal em todas as comunicações oficiais, garantindo que a empresa cumpra todas as obrigações legais (Florida Statutes, 2021).

Para iniciar as operações, a empresa deve adquirir licenças de negócios apropriadas no escritório do coletor de impostos do condado ou na autoridade local onde está situada. Dependendo do tipo de negócio, podem ser necessárias licenças adicionais, como o certificado de imposto sobre vendas para empresas que realizam vendas de produtos. Estas licenças são emitidas pelo departamento de receita do estado ou autoridades locais e requerem uma aplicação detalhada sobre a natureza do negócio (Florida Department of Revenue, 2021).

Para uma empresa brasileira que deseja abrir um *e-commerce* nos EUA, a LLC é geralmente a melhor opção. Ela proporciona proteção de patrimônio e simplicidade fiscal, além de ser menos onerosa em termos de requisitos administrativos. A flexibilidade da gestão da LLC é ideal para a natureza dinâmica do *e-commerce*, permitindo uma operação mais ágil e eficiente. No entanto, se a empresa planeja captar investimentos significativos ou abrir capital, a estrutura de CORP deve ser considerada devido à facilidade de emissão de ações e atração de investidores.

4.3.3 Adquirir um domínio e registro de marca

Após a abertura da empresa, o próximo passo é a criação de um domínio, que é fundamental para estabelecer a presença *online*. A escolha do nome de domínio deve ser estratégica, refletindo a identidade da marca e sendo fácil de lembrar. O nome deve ser simples, relevante e preferencialmente com a extensão .com, devido à sua popularidade e confiança entre os usuários (GODADDY, 2024; NAMECHEAP, 2024; GOOGLE DOMAINS, 2024).

Na França, além dos serviços mencionados, é comum utilizar o Gandi.net, um registrador de domínios francês. O processo envolve a verificação da disponibilidade do nome, a escolha da extensão adequada (como .fr para uma maior identificação local) e o registro do domínio. A proteção de privacidade *WHOIS* é recomendada para proteger as informações pessoais do registrante (GANDI.NET, 2024).

Nos Estados Unidos, é possível registrar um domínio através de serviços como *GoDaddy*, *Namecheap*, ou *Google Domains*. Esses serviços permitem verificar a disponibilidade do nome desejado e fornecem ferramentas para a gestão do domínio. Assim como na França, a proteção de privacidade *WHOIS* é uma prática recomendada (GODADDY, 2024; NAMECHEAP, 2024; GOOGLE DOMAINS, 2024).

Registrar um domínio é crucial não apenas para marketing digital e SEO (*Search Engine Optimization*), mas também para estabelecer contas de e-mail profissionais e configurar plataformas de *e-commerce*. Isso aumenta a credibilidade e facilita a integração da loja *online*, garantindo uma presença digital sólida e eficaz (GODADDY, 2024; NAMECHEAP, 2024; GOOGLE DOMAINS, 2024).

Além do domínio, o registro da marca é um passo essencial para proteger a identidade e os direitos exclusivos da empresa sobre o nome e o logotipo. No Brasil, o registro de marca é feito através do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). O processo envolve a pesquisa de anterioridade para verificar se a marca desejada já está registrada, seguido pelo pedido de registro que passa por uma análise de conformidade e, se aprovado, resulta na concessão do registro (INPI, 2024).

Nos Estados Unidos, o registro de marca é feito através do *United States Patent and Trademark Office* (USPTO). O processo é semelhante ao do Brasil, começando com uma pesquisa para garantir que a marca esteja disponível, seguida pela submissão de um pedido de registro. A proteção de uma marca registrada no USPTO proporciona uma base legal para impedir que outros usem marcas semelhantes que possam causar confusão (USPTO, 2024).

Na União Europeia, o registro pode ser feito através do *European Union Intellectual Property Office* (EUIPO). O registro de marca na EUIPO oferece proteção em todos os estados membros da UE, tornando-o uma escolha eficiente para empresas que operam em múltiplos países europeus (EUIPO, 2024).

A proteção da marca é fundamental para evitar cópias e uso indevido por terceiros, preservando assim a identidade e a reputação da empresa. Uma marca registrada não só protege legalmente, mas também agrega valor ao negócio, pois pode ser licenciada ou vendida, gerando receitas adicionais. Além disso, uma marca forte e bem protegida é um diferencial competitivo no mercado, ajudando a construir confiança e fidelidade entre os consumidores (INPI, 2024; USPTO, 2024; EUIPO, 2024).

4.3.4 Definição do tipo de negócio: B2B ou B2C

Na análise das estratégias de internacionalização das empresas em questão, recomenda-se uma abordagem específica para cada uma delas quanto ao formato de negócio para o *e-commerce* internacional.

Para a Empresa A, a estratégia mais adequada seria adotar o modelo B2C (*Business to Consumer*). Este modelo é recomendado considerando o estágio inicial de internacionalização

da empresa visto que a mesma possui uma postura reativa no mercado internacional, com estratégias de precificação e compreensão dos custos de frete ainda elementares. Ao adotar o B2C, a empresa pode estabelecer um relacionamento direto com os consumidores finais, facilitando a adaptação dos produtos às necessidades específicas de cada mercado e construindo uma base de clientes leais. Conforme destacado por Francisco (2021) no referencial teórico, a implementação de um modelo B2C pode maximizar as margens de lucro e fortalecer o reconhecimento da marca, fatores essenciais para empresas em estágio inicial de internacionalização.

Nos mercados francês e americano, a Empresa A deve adaptar seus produtos para atender às preferências específicas de cada região. No mercado francês, onde qualidade e *design* elegante são valorizados, os produtos devem refletir a sofisticação local e cumprir as normas regulamentares. Já no mercado americano, é crucial oferecer produtos diferenciados e inovadores, investindo em *design* atraente, funcionalidade aprimorada e embalagens práticas para *e-commerce*. Em ambos os mercados, uma marca forte e reconhecida, além de políticas de devolução eficientes e atendimento ao cliente de alta qualidade, serão fundamentais para conquistar a confiança dos consumidores e garantir o sucesso.

Por outro lado, a Empresa B deve integrar os modelos B2B (*Business-to-Business*) e B2C (*Business-to-Consumer*) para maximizar seu alcance e impacto nos mercados americano e francês. Esta decisão é sustentada por suas capacidades avançadas e estrutura robusta de internacionalização, conforme evidenciado pelos estudos contínuos de mercado e estratégias detalhadas de preços e custos logísticos (Francisco, 2021).

A integração do modelo B2B é altamente relevante para a Empresa B, permitindo-lhe explorar grandes volumes de vendas e transações de alto valor. A empresa pode utilizar suas capacidades avançadas de produção e infraestrutura para atender outras empresas que utilizam seus produtos em processos produtivos, fabricação ou revenda. A necessidade de aprovação de cadastro para compras, tabelas de preços diferenciadas e meios de pagamento específicos são aspectos que a Empresa B está bem equipada para gerenciar.

Simultaneamente, o modelo B2C permitirá à Empresa B capitalizar sobre o crescimento do comércio eletrônico direto ao consumidor final. A presença já estabelecida no comércio eletrônico internacional e a equipe de marketing especializada permitirão que a empresa atenda tanto a consumidores individuais quanto a empresas, adaptando suas estratégias de comunicação e vendas para cada segmento.

Nos mercados americano e francês, a Empresa B deve adaptar suas estratégias para atender às preferências específicas dos consumidores e empresas locais. No mercado

americano, a empresa deve personalizar suas peças focando em funcionalidade, inovação e qualidade superior, além de estabelecer relações sólidas no modelo B2B para garantir que seus produtos cumpram as normas e expectativas locais. Simultaneamente, no mercado francês, a Empresa B deve ajustar seus produtos para refletir o *design* elegante e a alta qualidade exigida pelos consumidores franceses, compreendendo as particularidades das empresas locais e adaptando suas ofertas no modelo B2B para atender às necessidades específicas do mercado francês.

Apesar das vantagens, a integração dos modelos B2B e B2C pode aumentar a complexidade operacional e exigir uma gestão mais sofisticada para garantir a eficiência e a eficácia em ambos os modelos. A adaptação aos regulamentos de marcas e patentes nos mercados americano e francês também pode ser desafiadora e exigir investimentos significativos em proteção legal.

4.3.5 Plataforma de *e-commerce* adequada ao mercado-alvo

Para estabelecer uma plataforma de *e-commerce* internacional eficaz, é imperativo adaptar estratégias específicas para cada mercado-alvo, levando em consideração as nuances culturais, econômicas e regulatórias. Neste contexto, os mercados da França e dos Estados Unidos oferecem características distintas que exigem abordagens diferenciadas.

Para o mercado francês, a plataforma La Redoute é altamente recomendada para a comercialização de móveis. Esta plataforma é uma das líderes no mercado francês, especialmente valorizada por seu enfoque em produtos de decoração e mobiliário, que são bem recebidos pelo consumidor local devido à sua reputação consolidada de qualidade e elegância.

Operacionalmente, La Redoute funciona como um *marketplace* que permite aos vendedores listar seus produtos, alcançando assim uma ampla base de consumidores. A plataforma inclui métodos de pagamento adaptados e suporte ao cliente em francês. Ademais, está em plena conformidade com as normativas de proteção ao consumidor da União Europeia, proporcionando um ambiente de compra seguro para os usuários.

No mercado dos Estados Unidos, a plataforma Wayfair representa uma opção preeminente para a venda de móveis. Especializada em mobiliário e decoração para o lar, Wayfair atrai um grande volume de tráfego de consumidores interessados em produtos de qualidade. Esta plataforma é conhecida por sua vasta seleção de itens e por oferecer uma experiência de usuário excepcionalmente rica, que inclui descrições detalhadas dos produtos e avaliações por parte dos consumidores.

Wayfair facilita a logística para os vendedores através de opções de envio variadas, que são cruciais no manejo de produtos volumosos e pesados como móveis. A plataforma também se destaca pelo suporte ao cliente de alto calibre, essencial para garantir a satisfação do consumidor e a fidelização do mesmo.

É essencial que as escolhas de plataformas de *e-commerce* para móveis levem em conta não somente a adequação ao perfil do consumidor e a capacidade logística, mas também a coerência com as expectativas de *design* e qualidade. La Redoute e Wayfair, em seus respectivos mercados, oferecem esses atributos, tornando-as as opções preferenciais para empresas que buscam ampliar suas vendas internacionais de móveis.

Adicionalmente, a conformidade com as regulamentações locais relativas à proteção do consumidor e à privacidade dos dados deve ser uma prioridade na seleção de plataformas em mercados internacionais. Ambas La Redoute e Wayfair demonstram excelência neste aspecto, proporcionando ambientes de *e-commerce* seguros e em conformidade com as leis vigentes.

Em suma, recomenda-se La Redoute para o mercado francês e Wayfair para o mercado americano como as plataformas de *e-commerce* mais adequadas para a comercialização de móveis, considerando a especialização, o alcance de mercado e a conformidade regulatória de cada uma.

Além disso, devido à escolha da Empresa B de operar no modelo B2B, é essencial considerar a criação de um site próprio dedicado à venda B2B no exterior. Um site específico para este propósito permitirá a personalização das ofertas, atendendo às necessidades das empresas clientes com funcionalidades como aprovação de cadastro, tabelas de preços diferenciadas e meios de pagamento específicos.

4.3.6 Definição do estoque e logística

A definição do estoque e a logística são componentes cruciais para o sucesso de um *e-commerce* internacional. Manter um controle rigoroso do estoque é fundamental para evitar rupturas de produtos, o que pode resultar em perda de vendas e insatisfação do cliente. Além disso, uma gestão eficiente do estoque permite a otimização do capital de giro e a redução de custos operacionais. A logística, por sua vez, desempenha um papel vital na entrega pontual e segura dos produtos aos consumidores, influenciando diretamente a experiência do cliente e a reputação da empresa no mercado global. Estudos indicam que empresas que investem em soluções logísticas avançadas, como rastreamento em tempo real e parcerias com operadores logísticos especializados, conseguem aumentar sua eficiência operacional e expandir sua base

de clientes de maneira mais eficaz (Fundação Friedrich Ebert, 2020). De acordo com a ApexBrasil (2019), a integração de sistemas de gestão de estoque e logística permite não apenas a redução de custos, mas também a melhoria na satisfação do cliente, resultando em um diferencial competitivo significativo no comércio internacional.

Avaliar a escolha entre um armazém privado e uma zona franca é uma decisão estratégica essencial para empresas que desejam otimizar suas operações de *e-commerce* internacional. A análise detalhada desses cenários deve considerar múltiplos fatores que influenciam diretamente a eficiência logística, os custos operacionais e a competitividade no mercado global.

Primeiramente, a utilização de um armazém privado oferece às empresas um controle absoluto sobre suas operações logísticas. Este tipo de armazenamento permite a personalização dos processos de acordo com as necessidades específicas da empresa, garantindo altos padrões de segurança e privacidade. A autonomia proporcionada por um armazém privado pode resultar em maior eficiência operacional e rapidez na adaptação às mudanças de mercado, além de proporcionar uma gestão mais precisa do estoque. Contudo, é importante considerar que os custos associados à manutenção de um armazém privado, incluindo aluguel, segurança, e sistemas de gestão, podem ser substanciais. Estudos indicam que esses custos podem variar significativamente, dependendo da localização e do tamanho do armazém, representando um investimento inicial elevado (Fundação Friedrich Ebert, 2020).

A importância de avaliar ambos os cenários reside na capacidade de cada opção atender às necessidades estratégicas da empresa. Um armazém privado pode ser mais adequado para empresas que valorizam o controle operacional e a capacidade de personalização, enquanto uma zona franca pode ser mais vantajosa para aquelas que buscam otimização fiscal e operações de reexportação. A decisão deve levar em conta não apenas os custos imediatos, mas também os benefícios a longo prazo em termos de eficiência operacional, segurança jurídica e capacidade de expansão. Além disso, há armazéns privados situados dentro das zonas francas que prestam serviços, proporcionando uma combinação das vantagens de ambos os modelos. Isso permite que as empresas usufruam dos benefícios fiscais ao mesmo tempo em que mantêm um certo grau de controle operacional e personalização.

Para tais análises, procurou-se armazéns privados em ambos os mercados selecionados, França e Estados Unidos. No contexto dos Estados Unidos, foi avaliada a cotação fornecida pelo armazém East-West CFS, Inc., localizado em Chino, Califórnia. O Quadro 13 apresenta os valores fornecidos pela empresa através de uma cotação formal via e-mail, para o serviço de *warehouse*.

Quadro 13 - Tabela de Cotação do Armazém East-West CFS, Inc.

Descrição	Detalhes	Custo (USD)
Armazenamento		
Paletes Empilháveis (até 5 pés de altura)	Por palete por mês	\$25.00
Paletes Não Empilháveis (até 5 pés de altura)	Por palete por mês	\$35.00
Recebimento e Manuseio de Carga		
Contêiner Completo (FCL) - 20 pés	Por contêiner	\$400.00 / \$550.00
Contêiner Completo (FCL) - 40 pés	Por contêiner	\$550.00 / \$650.00
Sobrecarga por mais de 1000 peças	Cada 200 peças adicionais	\$50.00
Sobrecarga por caixas > 45 libras	Por caixa	\$0.50
Carga Menor que Contêiner (LCL) - Paletizada	Por palete	\$25.00
Carga Menor que Contêiner (LCL) - A Granel	-	-
Segregação de Produtos	Por caixa/peça	\$0.30
Manuseio de Saída		
Paletização	Padrão com envoltório de estiramento	\$25.00 por palete
Troca de Palete		\$10.00 por palete
Rotulagem	Por rótulo	\$0.35
Manuseio de Contêiner/Reboque	Contêiner/reboque carregado com pallets	\$300.00 / \$500.00
Manuseio de Paletes	Saída de carga paletizada	\$20.00 por palete
Emissão de Conhecimento de Embarque	Por conhecimento	\$10.00
Pedido de Urgência	Processado no mesmo dia após 12h	\$100.00 por pedido
Condições Gerais		
Taxa mínima por embarque de entrada		\$25.00
Taxa mínima por embarque de saída		\$10.00
Taxa mínima mensal para armazenamento		\$30.00
Seguro de responsabilidade do armazém	\$0.25 por libra ou \$8.00 por pé cúbico	Máximo \$50.00 por lote
Cobrança de mão-de-obra para projetos especiais	Por hora/homem	\$35.00
Manuseio de pedido especial	Por pedido	\$35.00

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Para uma simulação realista, considerou-se o envio de um contêiner de 40' HC cheio de móveis com a NCM 9403.60.00, utilizando as taxas fornecidas. Supondo que o contêiner continha 20 paletes empilháveis, o cálculo foi feito da seguinte forma:

O custo de recebimento de um contêiner de 40 pés foi de \$650.00. Armazenar 20 paletes empilháveis por um mês custou \$500.00. O manuseio de saída de contêiner/reboque teve um custo de \$500.00, enquanto a paletização custou \$500.00 e a rotulagem custou \$70.00. A emissão de conhecimento de embarque adicionou mais \$10.00. Portanto, o custo total para

utilizar os serviços do armazém East-West CFS, Inc. para um contêiner de 40' HC foi de aproximadamente \$2,230.00, conforme exemplificado no Quadro 14 abaixo.

Quadro 14 - Simulação de Custos armazém East-West CFS, Inc.

Descrição	Custo (USD)
Recebimento de Contêiner (40 pés)	\$650.00
Armazenamento de Paletes (1 mês)	\$500.00
Manuseio de Saída de Contêiner	\$500.00
Paletização	\$500.00
Rotulagem	\$70.00
Emissão de Conhecimento de Embarque	\$10.00
Custo Total	\$2,230.00

Fonte: elaborada pela autora (2024).

Para a análise dos custos de armazenamento na França, foi escolhido o armazém Rhenus, um dos principais fornecedores de soluções logísticas e de armazenamento na Europa. Rhenus é conhecida por sua capacidade de oferecer serviços personalizados, focados na eficiência e na redução de custos para diversas indústrias. Com uma infraestrutura robusta e bem conectada, o armazém Rhenus em França apresenta uma proposta atraente para empresas que necessitam de armazenamento e manuseio de mercadorias.

O Quadro 15 abaixo apresenta os valores fornecidos pela empresa através de uma cotação formal via e-mail. Os valores fornecidos foram originalmente expressos em euros. Contudo, para uma melhor validação e comparabilidade, foram convertidos para dólares americanos utilizando a taxa de câmbio de 1 EUR = 1,089 USD.

Quadro 15 - Tabela de Cotação do Armazém Rhenus SE & Co. KG

Descrição	Detalhes	Custo (USD)
Armazenamento		
Paletes Empilháveis (até 5 pés de altura)	Por palete por mês	\$22.00
Paletes Não Empilháveis (até 5 pés de altura)	Por palete por mês	\$33.00
Recebimento e Manuseio de Carga		
Contêiner Completo (FCL) - 20 pés	Por contêiner	\$385.00 / \$495.00
Contêiner Completo (FCL) - 40 pés	Por contêiner	\$550.00 / \$660.00
Sobrecarga por mais de 1000 peças	Cada 200 peças adicionais	\$44.00
Sobrecarga por caixas > 45 libras	Por caixa	\$0.49
Carga Menor que Contêiner (LCL) - Paletizada	Por palete	\$24.00

Carga Menor que Contêiner (LCL) - A Granel	-	-
Segregação de Produtos	Por caixa/peça	\$0.28
Manuseio de Saída		
Paletização	Padrão com envoltório de estiramento	\$24.00 por palete
Troca de Palete		\$9.00 por palete
Rotulagem	Por rótulo	\$0.33
Manuseio de Contêiner/Reboque	Contêiner/reboque carregado com pallets	\$308.00 / \$495.00
Manuseio de Paletes	Saída de carga paletizada	\$20.00 por palete
Emissão de Conhecimento de Embarque	Por conhecimento	\$9.00
Pedido de Urgência	Processado no mesmo dia após 12h	\$99.00 por pedido
Condições Gerais		
Taxa mínima por embarque de entrada		\$22.00
Taxa mínima por embarque de saída		\$9.00
Taxa mínima mensal para armazenamento		\$28.00
Seguro de responsabilidade do armazém	\$0.22 por libra ou \$7.70 por pé cúbico	Máximo \$50.00 por lote
Cobrança de mão-de-obra para projetos especiais	Por hora/homem	\$33.00
Manuseio de pedido especial	Por pedido	\$33.00

Fonte: elaborada pela autora (2024).

Também se realizou uma simulação, nos mesmos moldes da feita para o armazém nos Estados Unidos, a fim de fornecer uma estimativa precisa dos custos associados ao envio e armazenamento de mercadorias. O Quadro 16 abaixo representa o custo encontrado considerando um contêiner de 40' HC contendo 20 paletes empilháveis no armazém Rhenus.

Quadro 16 – Simulação de Custos armazém Rhenus SE & Co. KG

Descrição	Custo (USD)
Recebimento de Contêiner (40 pés)	\$660.00
Armazenamento de Paletes (1 mês)	\$440.00
Manuseio de Saída de Contêiner	\$495.00
Paletização	\$484.00
Rotulagem	\$66.00
Emissão de Conhecimento de Embarque	\$9.00
Custo Total	\$2,154.00

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Em contraste, a utilização de uma zona franca oferece benefícios fiscais que são altamente vantajosos. Mercadorias armazenadas em zonas francas estão isentas de impostos de

importação e exportação até serem liberadas para o mercado interno, proporcionando uma significativa vantagem em termos de fluxo de caixa e redução de custos. Adicionalmente, as zonas francas facilitam a reexportação de produtos para outros mercados, permitindo que as empresas operem com maior flexibilidade e alcancem uma base de consumidores global sem enfrentar barreiras tarifárias adicionais. Este cenário é particularmente atraente para empresas que operam com altos volumes de comércio internacional. Os custos operacionais em zonas francas são geralmente mais baixos devido às isenções fiscais e aos incentivos governamentais, resultando em uma economia substancial a longo prazo (ApexBrasil, 2019).

Além disso, as zonas francas permitem o armazenamento de mercadorias sem limitações de tempo. Isso é vantajoso para empresas que precisam de flexibilidade para gerenciar seu estoque de acordo com a demanda do mercado sem se preocupar com custos adicionais (World Bank Group, 2020).

Com base nas análises e dados apresentados, revela-se que a utilização de zonas francas, como a FTZ 50 em Long Beach e a Zona Franca de Le Verdon-Port de Bordeaux, proporciona vantagens econômicas significativas em comparação com armazéns privados. Embora os armazéns das zonas francas apresentem valores similares aos dos armazéns privados pesquisados, a ausência do desembolso relacionado ao recolhimento de impostos torna-se uma vantagem adicional para as empresas. Assim, as economias geradas por isenções fiscais, menores custos operacionais e maior flexibilidade justificam a escolha por zonas francas para empresas que buscam otimizar suas operações de comércio exterior.

Empresa A, focada em controle e personalização, pode se beneficiar das economias significativas e dos incentivos fiscais oferecidos pelas zonas francas, junto com a flexibilidade adicional para processamento e reexportação sem impostos imediatos, aumentando a capacidade de resposta da empresa às demandas do mercado. A Empresa B, focada em otimização de custos, certamente encontrará nas zonas francas uma solução mais econômica e competitiva, permitindo o reinvestimento de recursos em áreas estratégicas para melhorar sua competitividade global.

4.3.7 Método de processamento de pagamento

Para uma empresa brasileira operando em mercados internacionais através de plataformas de *e-commerce* como La Redoute na França e Wayfair nos Estados Unidos, o método de processo de pagamento é uma consideração crítica. Esse processo deve abordar as preferências locais de pagamento, garantir a segurança das transações, gerenciar o risco de

fraudes, e lidar com as taxas administrativas e a remessa de valores para o Brasil. Vamos detalhar esses aspectos para cada plataforma.

La Redoute suporta vários métodos de pagamento preferidos pelo consumidor francês, incluindo cartões de crédito como Visa e MasterCard, PayPal, e, em alguns casos, pagamento por cheque ou na entrega. É crucial oferecer essas múltiplas opções para acomodar as preferências dos consumidores locais e aumentar a conversão de vendas.

La Redoute implementa protocolos de segurança rigorosos para proteger as transações contra fraudes. Isso inclui a utilização de tecnologia SSL (*Secure Socket Layer*) para criptografar os dados do cartão de crédito durante as transações. Além disso, verificações de segurança, como o CVV (*Card Verification Value*) e autenticação de dois fatores, são padrões para todas as transações de cartão de crédito.

As taxas de transação e de conversão de moeda são considerações importantes, pois podem afetar a margem de lucro. La Redoute pode também cobrar taxas de administração por pagamentos processados, especialmente para pagamentos internacionais. A remessa de valores para o Brasil é geralmente gerenciada através de bancos ou serviços de pagamento que facilitam transferências internacionais, sujeitos a taxas de câmbio e possíveis tarifas bancárias.

Nos Estados Unidos, a Wayfair aceita uma ampla variedade de métodos de pagamento, incluindo todos os principais cartões de crédito, PayPal, e opções de financiamento como Affirm, que são populares nos EUA. Proporcionar essa diversidade de opções é essencial para satisfazer as expectativas dos consumidores americanos e otimizar a finalização de compras.

Wayfair utiliza medidas avançadas de segurança para proteger contra fraudes, incluindo criptografia de dados, protocolos de segurança robustos para transações *online*, e sistemas de detecção de fraudes que monitoram transações suspeitas em tempo real. A plataforma também adere a padrões rigorosos como PCI DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*) para garantir que todos os dados dos cartões de crédito sejam seguramente processados.

Semelhante à La Redoute, Wayfair incide taxas de transação que devem ser consideradas na estruturação dos preços. A remessa de valores para o Brasil também envolve considerações de conversão de moeda e taxas bancárias. Empresas que operam em múltiplas moedas podem optar por serviços de gestão de câmbio para otimizar as taxas de conversão e minimizar custos.

Ao operar através de La Redoute e Wayfair, é fundamental para a empresa brasileira implementar um sistema de gestão de pagamentos que não só atenda às necessidades dos consumidores locais em termos de opções de pagamento, mas também minimize o risco de fraude e otimize as operações financeiras transfronteiriças. Isso inclui a escolha de parceiros de

pagamento que ofereçam soluções seguras, eficientes e econômicas para a remessa de fundos para o Brasil, garantindo a viabilidade financeira das operações internacionais de *e-commerce*.

4.3.8 Marketing digital

Para garantir o sucesso de uma operação de *e-commerce* de móveis operando internacionalmente através de plataformas como La Redoute na França e Wayfair nos Estados Unidos, uma estratégia de marketing digital bem definida é essencial. Esta estratégia deve abordar vários componentes cruciais, como segmentação de mercado, otimização de SEO, marketing de conteúdo, publicidade paga, mídia social e gestão de reputação *online*.

Inicialmente, deve-se conduzir uma análise detalhada do mercado para identificar as preferências e comportamentos dos consumidores nos mercados alvo. De acordo com Minervini (2019), a segmentação de mercado permite identificar e definir grupos distintos de consumidores com necessidades e comportamentos semelhantes, o que possibilita a personalização das ofertas e a adaptação da comunicação. Essas informações permitirão a personalização das ofertas, a adaptação da comunicação e a customização das experiências de compra para atender às expectativas culturais e de consumo específicas de cada região. Tais medidas são fundamentais para aumentar a relevância das campanhas e maximizar a taxa de conversão.

A otimização para motores de busca é crucial para melhorar a visibilidade dos produtos nos resultados de busca orgânica. A ApexBrasil (2023) destaca que a otimização de SEO envolve a integração de palavras-chave relevantes em títulos de produtos, descrições, meta tags e conteúdo alternativo de imagens. Além disso, é essencial assegurar que o website seja tecnicamente otimizado para dispositivos móveis, dado o crescente uso de smartphones e tablets para compras *online*.

O marketing de conteúdo deve focar na criação e distribuição de material informativo, educativo e visualmente atraente. Minervini (2019) destaca que conteúdos como blogs, vídeos, infográficos e guias de estilo não apenas engajam os consumidores, mas também fortalecem a posição da marca como uma referência no segmento de móveis. Esses conteúdos devem ser otimizados para SEO e projetados para promover o engajamento nas mídias sociais.

As campanhas de publicidade pagas devem ser cuidadosamente planejadas e executadas através de plataformas como *Google Ads* e *Facebook Ads*. Segundo ApexBrasil (2023), é crucial segmentar essas campanhas com precisão para alcançar o público-alvo desejado, utilizando dados demográficos, interesses e comportamentos de compra. A otimização contínua

dessas campanhas, baseada em análise de dados, garantirá o melhor retorno sobre o investimento.

A estratégia de mídias sociais deve ser desenhada para ampliar a visibilidade da marca, promover produtos e facilitar o diálogo com os consumidores. Plataformas como *Instagram*, *Pinterest* e *Facebook* são especialmente valiosas para produtos de decoração de casa devido ao seu foco visual (Minervini, 2019). Interagir regularmente com os seguidores e responder prontamente às consultas são práticas recomendadas que ajudam a construir uma comunidade leal e engajada.

Monitorar e gerenciar a reputação *online* é fundamental. Conforme apontado por ApexBrasil (2023), isso inclui o acompanhamento das avaliações dos consumidores, a resposta a comentários e críticas e a resolução proativa de quaisquer questões que surjam. Manter uma imagem positiva *online* é vital, pois avaliações e testemunhos podem influenciar significativamente as decisões de compra de novos clientes.

Por fim, a análise regular do desempenho das várias táticas de marketing digital é indispensável. Ferramentas analíticas como *Google Analytics* fornecem *insights* valiosos sobre o comportamento dos usuários, a eficácia das campanhas e as métricas de conversão (Minervini, 2019). Esses dados são fundamentais para refinar continuamente as estratégias e assegurar o sucesso sustentável do *e-commerce*.

Implementando uma estratégia de marketing digital que abranja esses elementos, as empresas não só poderão aumentar sua presença nos mercados internacionais, mas também estabelecer uma base sólida para crescimento e expansão futuros.

4.3.9 Plano de Negócio

Um plano de negócios é um documento estratégico que delinea os objetivos de um empreendimento e as estratégias para alcançá-los, funcionando como um roteiro para guiar o crescimento e a operação do negócio. Este documento abrangente cobre diversas áreas essenciais, incluindo análise de mercado, estratégias de marketing, operações, gestão financeira e projeções de receita. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), um plano de negócios bem elaborado aumenta significativamente as chances de sucesso, pois ajuda a identificar oportunidades e desafios, alocar recursos de maneira eficiente e medir o progresso ao longo do tempo (SEBRAE, 2020).

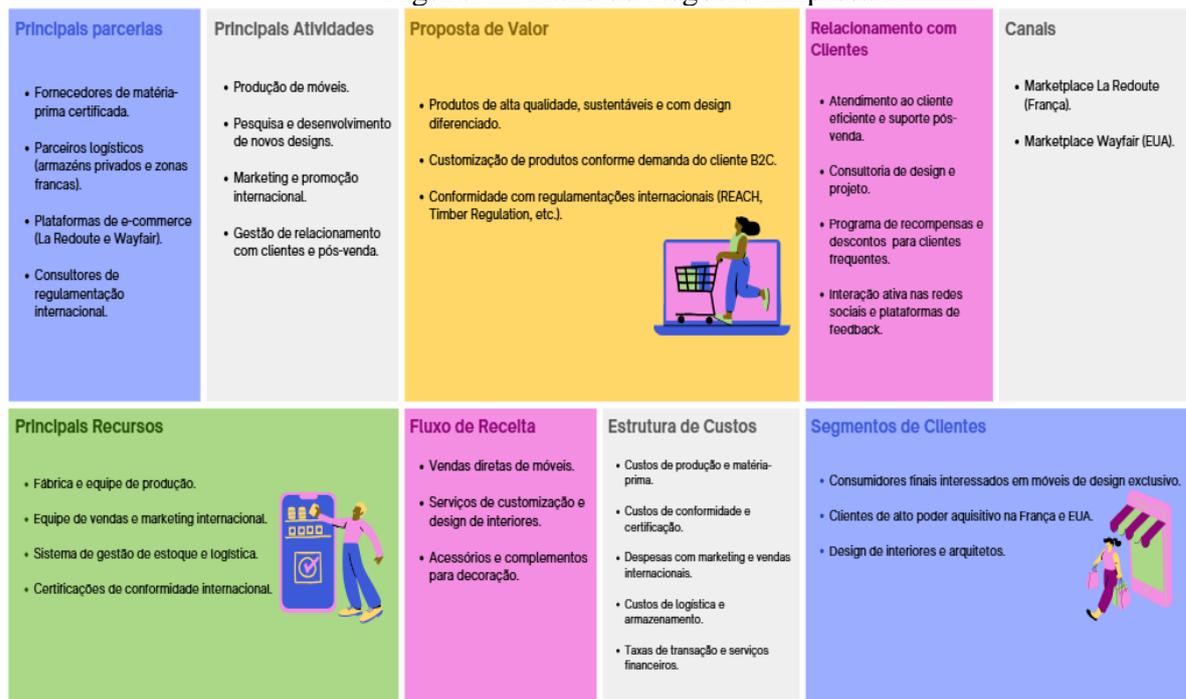
Além disso, ferramentas como o *Business Model Canvas*, desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, são frequentemente utilizadas para simplificar a visualização dos

componentes-chave do negócio, proporcionando uma visão clara e objetiva dos elementos que sustentam o empreendimento (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este trabalho detalhará a elaboração de planos de negócios específicos para empresas que buscam iniciar um *e-commerce* internacional, abordando cada um dos componentes essenciais e suas aplicações.

Para estruturar e visualizar as principais áreas de atuação e estratégias necessárias para alcançar o sucesso no mercado internacional, foi criado um plano de negócios utilizando o modelo Canvas para cada empresa analisada.

O Canvas para a Empresa A foi desenvolvido para auxiliar na adaptação dos produtos às normas internacionais, implementação de uma logística eficiente e desenvolvimento de estratégias de marketing digital, visando alcançar consumidores de alta renda e lojas de decoração nos EUA e Europa. A Figura 4 abaixo representa o plano criado.

Figura 4 – Plano de Negócio Empresa A



Fonte: elaborada pela autora (2024).

O Canvas para a Empresa B foi utilizado para reforçar a expansão internacional, destacando a importância da inovação e eficiência logística, além de estratégias de marketing internacional e parcerias com grandes redes varejistas, conforme exemplificado na Figura 5 abaixo.

Figura 5 - Plano de Negócio Empresa B



Fonte: elaborada pela autora (2024).

O Canvas da Empresa B destaca-se pela sua abordagem estratégica na expansão internacional, visto que a empresa está bem-posicionada para aproveitar as oportunidades globais, com uma proposta de valor clara e um plano robusto para atender seus clientes de forma personalizada e sustentável, garantindo um crescimento sustentável e competitivo no mercado internacional.

Tanto para a Empresa A quanto para a Empresa B, o suporte com peças de reposição representa uma oportunidade estratégica significativa, especialmente no modelo B2C. No mercado americano, a demanda por peças de reposição é elevada devido ao alto valor dos produtos e à necessidade de manutenção constante. No mercado francês, a disponibilidade de peças de reposição pode reforçar a percepção de qualidade e confiabilidade das marcas, contribuindo para a fidelização dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, que visou propor estratégias para as empresas exportadoras moveleiras da Serra Gaúcha de pequeno e médio porte trabalharem via *e-commerce*, pode-se considerar que os objetivos propostos foram atendidos em sua totalidade. O estudo teve como objetivo principal desenvolver estratégias que possibilitassem a exportação via *e-commerce* para essas empresas, atendendo às especificidades de cada uma.

O comércio eletrônico se mostrou uma ferramenta essencial para a internacionalização das PMEs, oferecendo uma presença global imediata e de baixo custo. A pesquisa revelou que, para alcançar o sucesso, as empresas precisam investir na adaptação dos produtos às exigências dos mercados internacionais, na gestão eficiente da logística e no uso de estratégias de marketing digital eficazes.

Durante o desenvolvimento do estudo, foram identificados e analisados casos específicos de duas empresas da região, evidenciando as estratégias necessárias para cada uma delas. Foi destacado que a adaptação dos produtos para atender às demandas dos mercados externos e a implementação de uma logística eficiente são passos cruciais para o sucesso no comércio internacional. Além disso, o estudo enfatizou a importância do marketing digital para aumentar a visibilidade da marca e atrair novos clientes internacionais.

A respeito do segmento de clientes, o foco foi direcionado para consumidores de alta renda nos EUA e Europa, além de varejistas e *designers* de interiores que valorizam produtos exclusivos e de alta qualidade. Esse direcionamento é estratégico, pois esses segmentos estão dispostos a pagar um preço por móveis que combinam *design* inovador com alta qualidade de materiais e produção sustentável.

A pesquisa também identificou a necessidade de parcerias chave, como com fornecedores de matéria-prima certificada, plataformas de *e-commerce* estabelecidas nos mercados alvo, e empresas de logística eficientes. Essas parcerias são fundamentais para assegurar que os produtos cheguem aos consumidores com rapidez e em perfeitas condições, além de facilitar a conformidade com regulamentações internacionais.

O estudo demonstrou que, ao adotar um modelo de negócio bem estruturado e focado em estratégias específicas para cada mercado, as empresas moveleiras da Serra Gaúcha podem aproveitar as oportunidades oferecidas pelo *e-commerce* internacional. Isso inclui a escolha de plataformas de *e-commerce* adequadas, como La Redoute e Wayfair, que são bem-vistas e confiáveis nos respectivos mercados francês e americano.

A pesquisa conclui que as empresas de pequeno e médio porte da Serra Gaúcha têm um grande potencial de sucesso no mercado internacional se investirem em estratégias bem planejadas de *e-commerce*, logística eficiente e marketing digital. Com essas abordagens, poderão não só expandir sua presença global, mas também estabelecer uma base sólida para crescimento contínuo e sustentável.

No entanto, é importante destacar que a empresa A, diante de sua posição atual, necessitará de maior aprendizagem, investimentos e adaptações do que a empresa B, para se adequar às exigências do mercado internacional.

Adicionalmente, a utilização e análise dos possíveis benefícios das áreas aduaneiras especiais são cruciais. Estas áreas oferecem vantagens significativas, como isenções fiscais e procedimentos alfandegários simplificados, que podem melhorar a competitividade e a eficiência operacional das empresas. A exploração desses benefícios pode ser determinante para o sucesso das exportações e para a redução de custos operacionais.

Por fim, a contribuição deste trabalho foi significativa ao focar em produtos que, devido ao seu grande porte, geralmente não são o centro das atenções no *e-commerce* internacional. Esta abordagem aponta para um novo caminho de crescimento e inovação para as empresas moveleiras da Serra Gaúcha, ampliando significativamente suas possibilidades de atuação no mercado global.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar de abrangente, os resultados obtidos com tal amostra mostram-se insuficientes para determinar estes resultados como definitivos. A continuidade de pesquisas sobre este tema, com diferentes níveis de abrangência é indicada, com o objetivo de replicar os resultados aqui obtidos.

Explorar contratos de manufatura no exterior pode ser uma estratégia eficiente para ambas as empresas, permitindo a redução de custos de produção e aumentando a capacidade de competir em mercados internacionais. Empresas podem concentrar-se em *design* e marketing, terceirizando a produção para regiões com custos mais baixos. Estudos futuros devem investigar a viabilidade e os impactos econômicos de tais contratos em diferentes contextos industriais. Além disso, é importante considerar que não foram incluídos os impostos de comercialização internos nesses países e os custos de revenda, sugerindo-se que estes aspectos sejam investigados em pesquisas futuras.

Ademais, implementar o *dropshipping* pode ser uma estratégia inicial para testar novos mercados com menor risco financeiro. Este modelo permite que as empresas ofereçam uma ampla variedade de produtos sem a necessidade de manter grandes estoques. Pesquisas futuras podem analisar a eficácia do *dropshipping* em aumentar as vendas e a satisfação do cliente em mercados internacionais específicos. Deve-se também notar que não foram considerados todos os custos logísticos envolvidos nas operações, o que igualmente fica como sugestão para estudos futuros.

Além disso, não houve um direcionamento específico para pesquisar a comercialização no exterior, uma vez que as normas e códigos de consumidor nos mercados-alvo não foram validados. Recomenda-se que este aspecto seja abordado em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL. Disponível em: <http://abimovel.com/en/home>. Acesso em: 20 nov. 2023
- ANALISE TENDÊNCIAS DO MERCADO INTERNACIONAL E DESCUBRA RELATÓRIOS DE MERCADO - Santandertrade.com - Santandertrade.com. Disponível em: <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados>. Acesso em: 07 mar. 2024
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986.
- APEXBRASIL. **Introdução ao e-commerce internacional**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. 2021.
- BAGGIO, Andreza Cristina. **E-commerce: o avanço tecnológico e as relações consumidor-fornecedor**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2022. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 08 out. 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BASSO, M. **Joint venture: manual prático**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1994.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- CAMPOS, Rafael. **Como os processos de logística funcionam em um e-commerce?** 2017. Disponível em: <https://www.intelipost.com.br/blog/como-os-processos-de-logisticafuncionam-em-um-e-commerce/>. Acesso em: 10 out. 2023.
- CARVALHO, José Mexia Crespo. **Logística**. Lisboa: Sílabo, 2002.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. 1. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2009. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 28 set. 2023.
- COELHO, F.U. **Curso de direito comercial: direito de empresa**. 10ª. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2015, V. III, p. 32.
- DALLA COSTA, Armando João; SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibplex, 2011.
- DIBRELL, Clay; DAVIS, Peter S.; CRAIG, Justin. Fueling innovation through information technology in SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 2, p. 203-218, 2008.
- DOHERTY, A. M. (2007). **International Journal of Service Industry Management Article information** : The internationalization of retailing Factors influencing the choice of

franchising as a market entry strategy Anne. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184–205.

EMERIM, Camila Candido. **Contratos eletrônicos de consumo: panorama doutrinário, legislativo e jurisprudencial atual**. 1 jan. 2014.

EUROPEAN UNION INTELLECTUAL PROPERTY OFFICE. [EUIPO]. 2024. Disponível em: <https://euipo.europa.eu/>. Acesso em: 2 jun. 2024.

FRANCISCO, Luciano Furtado C. **E-commerce**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589965527. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589965527/>. Acesso em: 12 out. 2023.

FEITOSA, D., & GARCIA, L. (2016). **Sistemas de Reputação: Um Estudo sobre Confiança e Reputação no Comércio Eletrônico Brasileiro**. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(1), 84-105.

GANDI.NET. [Gandi.net]. 2024. Disponível em: <https://www.gandi.net/>. Acesso em: 2 jun. 2024.

GARCÍA-CANAL, E. S.; VALDÉS-LLANEZA, A. V.; ARIÑO, A. Effectiveness of dyadic and multi-party joint ventures. **Organization Studies**, v. 24, n. 5, p. 743-770, 2003.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 18 nov. 2023.

GODADDY. [GoDaddy]. 2024. Disponível em: <https://www.godaddy.com/>. Acesso em: 2 jun. 2024.

GOOGLE DOMAINS. [Google Domains]. 2024. Disponível em: <https://domains.google/>. Acesso em: 2 jun. 2024.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. [INPI]. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br>. Acesso em: 2 jun. 2024.

JUNIOR, Osmar Perazzo Lannes. **Zonas de livre comércio no mundo**. Consultoria Legislativa. 2015

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. **Electronic commerce: a manager's guide**. Addison Wesley: Reading, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

LUDOVICO, Nelson. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547230340. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230340/>. Acesso em: 30 nov. 2023.

- MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J.B; GHOSAL, S. **O Processo Da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAÇÃES, Manuel Alberto R. **Estratégias e Processos de Internacionalização - Vol VI**. Coimbra: Grupo Almedina (Portugal), 2017. E-book. ISBN 9789896942298. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942298/>. Acesso em: 30 nov. 2023.
- MAIA, Jayme de M. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597023640. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597023640/>. Acesso em: 28 nov. 2023.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 18 nov. 2023.
- MARTINS, Ricardo Silveira. **Operador logístico**. Instituto para o Desenvolvimento da Qualidade nos Transportes. Confederação Nacional dos Transportes. Brasília: IDAQ/CNT, 2002.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, João; RAMOS, Daniela K. **Metodologia da pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e Mistas**. Coimbra: Grupo Almedina (Portugal), 2021. E-book. ISBN 9786586618518. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586618518/>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. Coimbra: Grupo Almedina (Portugal), 2019. E-book. ISBN 9788562937200. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788562937200/>. Acesso em: 13 out. 2023.
- MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J.B; GHOSAL, S. **O Processo Da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MOVERGS. **Dados do setor moveleiro**. < <https://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>> Acesso em: 27 nov. 2023.
- NAMECHEAP. [Namecheap]. 2024. Disponível em: <https://www.namecheap.com/>. Acesso em: 2 jun. 2024.

NISAR, T. M., & PRABHAKAR, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? **Journal of Retailing and Consumer Services**, 39(May), 135–144. <<https://doi.org/10.1016/j.jretconser>> Acesso em: 30 nov. 2023

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento na cadeia de distribuição**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PENG, M. W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHWARTZ, S.; SAGIE, G. **Value consensus and importance: a cross-national study**. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 31, n. 4, p. 465-497, 2000.

SEBRAE. **A Decisão de Exportar e a Elaboração do Projeto de Internacionalização**. <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/a-decisao-de-exportar-e-a-elaboracao-do-projeto-de-internacionalizacao,d43d10f0fc10f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 27 nov. 2023.

SINKOVICS, N., Sinkovics, R. R., & “Bryan” Jean, R. (2013). **The internet as an alternative path to internationalization? International Marketing Review (Vol. 30)**. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02651331311314556>

SOUZA, José Manuel Meireles de. **FUNDAMENTOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502100961. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502100961/>. Acesso em: 28 nov. 2023.

SONG, Z., SUN, Y., WAN, J., HUANG, L., & ZHU, J. (2017). **Smart e-commerce systems: current status and research challenges**. *Electronic Markets - The International Journal on Networked Business*, 1–18. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0272-3>

SPARLING, Lynn; TOLEMAN, Mark; CATER-STEEL, Aileen. **SME Adoption of e-Commerce in the Central Okanagan Region of Canada**. In: 18TH Australian Conference on Information Systems. 5 dez. 2007, Toowoomba, p. 1046-1059.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Comércio eletrônico**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

TIGRE, Paulo, Bastos; DEDRICK, Jason. **E-commerce in Brazil: Local Adaptation of a Global Technology**. *Electronic Markets*, v. 14, n. 1, p. 36-47, 2004. Acesso em: 20 out. 2023.

TURCHI, Sandra R. **Estratégia de Marketing Digital e E-Commerce, 2ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597015409. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015409/>. Acesso em: 13 out. 2023.

UNITED STATES PATENT AND TRADEMARK OFFICE. [USPTO]. 2024. Disponível em: <https://www.uspto.gov/>. Acesso em: 2 jun. 2024.

U.S. FURNITURE AND BEDDING SALES BY STATE 2025. Disponível em:
<<https://www.statista.com/statistics/323181/us-furniture-and-bedding-sales-by-state/>>.
Acesso em: 10 jun. 2024.

VAZQUEZ, José L. **Comércio Exterior Brasileiro, 11ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522498680. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498680/>. Acesso em: 13 out. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 27 nov. 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO NA COLETA DE DADOS

Questões voltadas ao *e-commerce* das empresas selecionadas para o estudo, com o intuito de avaliar a estrutura das mesmas.

QUESTÕES A RESPEITO DE PRODUTO

- Conheço as condições do mercado internacional para o meu produto, os volumes que são comercializados, para quem e por quem?
- Conheço o preço do produto nos mercados para os quais é exportado, os custos de frete, quem são meus concorrentes e as características dos seus produtos?
- O produto apresenta característica de expansão, estabilidade ou declínio de consumo?
- Sei formar o preço de exportação do meu produto?
- A empresa tem interesse em realizar investimentos para adaptações do produto ou atender necessidades da demanda?
- O produto está adequado às exigências do mercado externo?
- Os aspectos relacionados à marcas e patentes foram considerados?
- O produto está protegido e marca registrada no país específico, se necessário?
- Seu produto se compara favoravelmente com os concorrentes nacionais em recursos e benefícios?
- Você estaria disposto a adaptar seu produto/embalagem para melhor se adequar ao ME?
- O seu produto é caro para transportar por longas distâncias?
- É necessário algum treinamento especial para montar, instalar ou operar seu produto?
- O seu produto necessita de algum suporte técnico especial ou serviço pós-vendas?
- O seu produto pode tolerar condições ambientais severas ou muito variadas?
- Que produtos/linhas a empresa gostaria de direcionar para o *e-commerce*?

QUESTÕES A RESPEITO DE ESTRUTURA EMPRESA EM RELAÇÃO A EXPO

- A empresa possui conhecimento para decidir sobre as questões relacionadas à exportação sem precisar de ajuda externa (assessorias)?
- A empresa tem capacidade instalada ociosa que possa ser aproveitada para atender à demanda gerada pelas exportações?
- A empresa tem condições de realizar investimentos para ampliar sua capacidade produtiva?
- O interesse pela exportação permeia os principais setores da empresa e é uma prioridade?
- Os obstáculos à exportação são conhecidos e há interesse em entender os mecanismos de superação destes e criar estratégias para vencê-los?
- A empresa tem condições de realizar a comercialização direta, sem intermediários?
- A empresa possui catálogos no website em diversas línguas?
- A empresa possui plataformas de vendas na web?
- Qual a capacidade para atender a estrutura de um *e-commerce* internacional?
- Algum dos seus funcionários possui experiência em marketing internacional? Tem disponibilidade para investir (inclusive tráfego pago)?
- Você poderia atender prontamente a novos pedidos de exportação com o estoque atual ou de outras fontes?
- Qual o status atual da sua atividade de exportação?
- A sua alta gestão está empenhada em exportar?
- Quanto por ano você poderia gastar em desenvolvimento de exportação?
- Quanto tempo sua gerência estaria disposta a esperar para alcançar resultados de exportação aceitáveis?
- Em termos de produtividade, tem como montar um estoque em outro país de alguns produtos, temos condições?

- O foco do *e-commerce* vai ser vender para consumidor final também? Ou apenas varejo?
- Trabalham com algum ERP? É possível ajustar para o *e-commerce*?
- Trabalham com algum software para gestão de clientes?

QUESTÕES A RESPEITO DE CLIENTES

- A empresa possui uma presença estabelecida em sua indústria no mercado doméstico?
- Qual é a extensão atual do seu alcance de vendas domésticas?
- Como a empresa vende e distribui seus produtos no MI?
- A empresa costuma realizar pesquisas de mercado e planejamento para seus operações domésticas?
- Em que medida você divulga e promove seus produtos no MI?
- Quanto as vendas domésticas do seu produto cresceram nos últimos 3 anos?
- Qual a participação atual do seu produto no mercado interno?
- O seu produto é competitivo no MI?
- A empresa já trabalha com devolução de produtos no mercado interno?
- Quais condições de pagamento a empresa estaria disposta a oferecer a compradores estrangeiros respeitáveis? Possibilidade de pagamentos eletrônicos
- Qual é o tipo de cliente no exterior? B2B, B2C...
- Pode ter *e-commerce* para B2B? Se sim, vai precisar ter um pulmão muito maior, qual a viabilidade desse contexto?
- Qual mercado (país) a empresa tem em vista?
- Estariam dispostos a criar uma plataforma de atendimento 24h? No caso de consumidor final.