

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM NEGÓCIOS E EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS

DIANA POSPIEKA CALLAI DE SOUZA

**INTERNATIONAL BUSINESS PLAN DA EMPRESA FEITIÇOS AROMÁTICOS PARA O
MERCADO CHILENO**

Porto Alegre

2017

DIANA POSPIEKA CALLAI DE SOUZA

**INTERNATIONAL BUSINESS PLAN DA EMPRESA FEITIÇOS AROMÁTICOS PARA O
MERCADO CHILENO**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de MBA em Negócios e
Empreendimentos Internacionais

Orientador: Prof. Ms. Marcio Eloir Schweig

Porto Alegre

2017

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
2	MÉTODO DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	8
2.1.	Coleta de dados primários	8
2.1.1	<i>Distribuidoras, consumidores e revendedores</i>	8
2.2.	Coleta de dados secundários	9
3	ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA	11
3.1.	Feitiços Aromáticos.....	11
3.1.1.	<i>Atuação atual</i>	11
3.1.2.	<i>Atuação Internacional</i>	12
3.2.	Produtos.....	12
3.2.1.	<i>Linha Brasil Aromáticos</i>	12
3.2.2.	<i>Linha Esotérica</i>	13
3.2.3.	<i>Linha Sensual</i>	13
3.3	Análise SWOT	14
3.3.1	<i>Forças</i>	15
3.3.2	<i>Fraquezas</i>	16
3.3.3	<i>Oportunidades</i>	16
3.3.4	<i>Ameaças</i>	16
4	AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO CHILE	18
4.1	Aspectos Gerais do Chile	19
4.2	Ranking do Ambiente de Negócios no Chile	20
4.3.	Organizações e Acordos internacionais	20
4.4	Relação de Comércio Chile e Brasil	21
4.5	Normas de Acesso a Produtos Cosméticos e de Higiene Pessoal	22
4.6	O mercado de produtos sensuais no Chile	22
4.6.1	<i>Concorrentes</i>	23
4.6.2	<i>Resultados da coleta de dados primária</i>	24
5	SUGESTÕES - MODO DE ENTRADA E ARRANJO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA .	26
5.1.1	<i>Benefícios da distribuição exclusiva</i>	27

5.1.2	<i>Desvantagens da distribuição exclusiva</i>	28
5.1.3	<i>Preparação da empresa para o mercado externo</i>	28
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	300
	APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM OS PRINCIPAIS DISTRIBUIDORES DO CHILE	333
	APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES CHILENOS.....	344
	APÊNDICE III - QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS SEX SHOPS NACIONAIS.....	355

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Área de embalagem de produtos da Feitiços Aromáticos.....	8
Figura 2 – Principais produtos da Linha Brasil Aromáticos	12
Figura 3 - Principais produtos da Linha Esotérica	13
Figura 4 – Principais produtos da Linha Sensual	14
Figura 5 – Nível de desenvolvimento dos países	18

Gráficos

Gráfico 1 – Exportações brasileiras ao Chile por grupo de produto (2015).....	21
Gráfico 2 – Balança comercial da relação do Brasil com o Chile (2015)	21
Gráfico 3 – 10 principais destinos das exportações chilenas (2015)	212

Quadros

Quadro 1 - Matriz Swot Feitiços Aromáticos.....	15
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Rankings mundiais do Ambiente de Negócios e posicionamento do Chile (2015)	230
Tabela 2 - Principais concorrentes no Chile	23

1 INTRODUÇÃO

Embora o Brasil ocupe a 9º posição na economia mundial, seu volume de transações internacionais ainda é muito baixo se comparado com demais países em condições econômicas menores, como é o caso do Hong Kong, que hoje movimentava cerca de 2,84% das transações internacionais e é considerado a 32º economia mundial, segundo dados do (WORLD BANK 2016). Conforme dados da Organização Mundial do Comércio de 2016, o Brasil corresponde a 0,9% do comércio exterior mundial nas importações e teve um crescimento para 1,2% de participação global nas exportações. Tais porcentagens podem ser explicadas pela característica das empresas brasileiras, que por muito anos, olharam para o mercado interno como o único ou melhor potencial para investimento, seja pela comodidade de fazer negócios em seu próprio país, ou pelo desejo de minimizar incertezas em se aventurar em outra cultura.

Mesmo estando em um país pouco ativo em termos de comércio exterior, nos últimos anos o empresário brasileiro já pode perceber que o enorme mercado interno, antes bem aquecido, nem sempre é o suficiente para que as empresas possam expandir e gerar novas demandas para os mesmos produtos existentes em seu portfólio.

A partir destas informações referentes aos baixos percentuais de representatividade brasileira no comércio internacional, se pode afirmar que grande parte do volume da atuação internacional do Brasil está diluído entre as micro e pequenas empresas que, segundo dados do SEBRAE de 2014, representam 59,4% das empresas exportadoras do país. As MPEs têm auxiliado a fortalecer a atuação internacional do Brasil e levado os produtos nacionais para mercados diversos, ao mesmo tempo que melhoram financeiramente seus rendimentos.

Segundo um estudo realizado pelo Comitê de Comércio Exterior do Fórum Permanente das Microempresas e empresas de Pequeno porte em 2010 (SEBRAE, 2014), as maiores dificuldades dos exportadores brasileiros são: Como acessar mercados; Preços e tributos; Canais de comercialização; Tributos; Câmbio; Acesso a financiamento e Trâmites alfandegários. Segundo o estudo, isto ocorre pelo despreparo das empresas quanto ao seu processo de gestão para negócios fora do país, pouco envolvimento das entidades de classe no processo de exportação e preparação de cada setor além, é claro, do pouco conhecimento de mercados externos e resistência à contratação de assessorias especializadas em entrada de produtos no exterior.

Analisando os dados acima e tendo a consciência do quão importante é a exportação e internacionalização das micro, pequenas e médias empresas nacionais, a APEX (Agência de Promoção

de Exportação) tem desenvolvido diversos projetos e capacitações voltadas para estas empresas, como o Proex (Programa de Financiamentos às Exportações) tendo como objetivo ampliar a base exportadora nacional. São oferecidas linhas de financiamento especificamente destinadas a propiciar recursos aos exportadores para a produção (fase pré-embarque) e a comercialização (fase pós-embarque) de seus produtos destinados ao exterior. Também foi criado o mecanismo do projeto Peiex (Projeto de Extensão Industrial Exportadora), desenvolvido para ser um incremento à competitividade e promoção da cultura exportadora industrial, visando solução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos no processo de exportação.

Sendo assim, é possível constatar que tanto o governo e entidades ligas a ele, como as empresas privadas, já perceberam a importância da exportação para crescimento próprio e em consequência da economia como um todo. A partir disso, se pode estabelecer que, o aumento da participação internacional brasileira depende, entre outros aspectos, da obtenção de mais informação sobre os mercados externos em que se pretende atuar e, indispensavelmente, da melhora dos processos internos das empresas. Essa última, fará com que as empresas se tornem mais competitivas e atraentes ao mercado, seja minimizando custos para propor ao cliente externo um preço mais atrativo, ou pela melhora do processo industrial e logístico do produto até o cliente, que pode agregar valor e potencializar o processo de exportação e/ou internacionalização.

Para este trabalho se estudará o caso da empresa Feitiços Aromáticos, de Itaquera, São Paulo, uma indústria de produtos cosméticos para humanos e aromatizantes de ambientes. A empresa produz 03 segmentos de produtos: a linha Sensual, a linha Esotérica e a linha Brasil Aromáticos. Para este trabalho será abordado os aspectos de estudo e entrada para a linha Sensual da empresa no mercado chileno.

Visando as necessidades das empresas brasileiras, o presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um plano internacional de negócios, que atuará como norteador para identificar as melhorias nos processos internos da empresa, assim como apresentar um modo de entrada para o país escolhido pela organização em análise. Além do objetivo principal, este trabalho também se propõe a: apresentar a empresa; pontuar gargalos no processo de exportação e pesquisar e analisar especificidades do seguimento de atuação da empresa no mercado alvo.

2 MÉTODO DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente trabalho utiliza como método de coleta de dados a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com referência à empresa em análise, Feitiços Aromáticos, frente ao mercado chileno. A utilização de dados primários e secundários será realizada para que seja possível fazer uma análise sobre o mercado com as especificidades dos produtos que se deseja introduzir no país.

Utilizou-se como método a realização de pesquisa de análise dissertativa. Nesta coleta de dados, foi entrevistado o co-fundador da empresa Feitiços Aromáticos, senhor Robério Viana Silva, a fim de aprofundar os conhecimentos da empresa e entender seu processo produtivo e comercial. Também foi realizada uma visita à fábrica e acompanhamento de um dia de trabalho de todos os funcionários. Desta maneira, foi possível estabelecer planos de ação para ampliar a atuação nos mercados internacionais. Além disto, se pode entender a capacidade produtiva e administrativa da empresa para elaborar um plano viável e gradual de crescimento da empresa frente a mercados externos.

Figura 1 – Área de embalagem de produtos da Feitiços Aromáticos



Fonte: arquivo próprio (2017).

2.1. Coleta de dados primários

2.1.1 Distribuidoras, consumidores e revendedores

Os dados primários são aqueles que nunca foram coletados, tabulados e analisados (MATTAR, 2005). Para o presente trabalho foram utilizadas as seguintes técnicas de dados primários: pesquisa por questionário enviado por e-mail e entrevistas realizadas por ligações telefônicas para coleta de dados sobre o mercado-alvo e seus consumidores, além da entrevista realizada na empresa, conforme

mencionado. Foram contatados 03 distribuidores chilenos de produtos similares aos produzidos pela empresa Feitiços Aromáticos, sendo as empresas: SexShop Mayorista, Starsex e Japi Jane. Para estes distribuidores foi elaborado um questionário estruturado com perguntas gerais (Apêndice I) para entender a percepção de possíveis distribuidores frente aos produtos brasileiros da empresa em análise e qual a aceitação do mercado em relação aos mesmos. Esta pesquisa foi realizada via contato telefônico com a equipe de vendas das empresas. Foi preferível não mencionar que o trabalho elaborado é sobre uma empresa em específico, pois no início das entrevistas a tentativa de falar dos produtos da empresa Feitiços Aromáticos fez com que a distribuidora não quisesse mais revelar informações por medo de divulgar dados de mercado para um possível concorrente. Sendo assim, as perguntas feitas não se basearam nas marcas, mas sim na análise geral do mercado.

Ainda com respeito aos dados primários, foram realizados outros dois questionários: o primeiro trata-se de perguntas enviadas a 05 chilenos entre homens e mulheres com idade entre 20 e 50 anos, todos residentes da cidade de Santiago. Para este grupo foi aplicado o questionário disponível no Apêndice II, sobre o nível de diferencial do produto em relação aos demais disponíveis no mercado e sobre o nível de interesse de compra para os produtos.

Para o segundo grupo, foi aplicado o questionário do Apêndice III, de identificação da atividade nacional, para utilizar as vantagens competitiva e/ou comparativas presentes no mercado local e que podem ser replicadas, perante análise, ao mercado alvo. Segundo Porter (1989), em relação à estratégia competitiva, esta pode ser definida como: “a busca de uma posição competitiva favorável em sua indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria” (PORTER, 1989, p. 01).

2.2. Coleta de dados secundários

Segundo MATTAR (2005), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, analisados e estão disponíveis para consulta. Desta maneira, utilizou-se de informações provenientes de bancos de dados nacionais e internacionais do macro e microambientes do mercado em análise, com o intuito de aprimorar os conhecimentos sobre o país, assim como identificar as características do mercado que o tornam favoráveis à expansão da atuação da empresa no mercado em questão. Também foram utilizados estudos de mercados realizados por instituições acadêmicas sobre o mercado e produto a que se refere o trabalho.

Para entender os aspectos internos e externos da empresa, o presente trabalho utiliza da ferramenta já conhecida no mundo dos negócios para esta análise. Trata-se da análise SWOT, que tem

como objetivos a verificação e posicionamento da firma no ambiente em que atua ou que se pretende atuar (MCCREADIE, 2008).

3 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

Neste capítulo será abordado as principais informações da empresa Feitiços Aromáticos, bem como sua trajetória, atuação no mercado interno e externo, posicionamento e vantagens frente aos concorrentes.

3.1. Feitiços Aromáticos

A empresa foi criada em 2001, após uma viagem feita pelo casal de fundadores ao Panamá, onde entraram em contato com alguns produtos para rituais místicos e esotéricos de atração de dinheiro, saúde, amor etc. Vendo o sucesso dos produtos com o público local, decidiram trazer esta ideia para o Brasil. Assim, nos dois anos de abertura da empresa, a co-fundadora Raquel da Cruz formou-se no curso técnico em Química para ser a responsável pelos registros dos produtos perante o órgão regulador ANVISA.

A empresa, embora tenha tido sua inspiração em produtos do Panamá, ao fabricar os produtos no Brasil, teve a preocupação em adaptá-los à cultura afro-brasileira, que é a referência para a utilização destes produtos. Antes de entrar no mercado brasileiro, observou-se a concorrência e se pode constatar que as embalagens utilizadas para este tipo de produto eram de baixa qualidade e todas muito similares. Desta forma, investir em propaganda e embalagens era o principal ponto a ser explorado para se diferenciar dos demais produtos no mercado. O primeiro lote foi produzido com 8.000 unidades, com 8 diferentes produtos. As vendas aconteceram por consignação e para a surpresa da empresa, em apenas 2 meses já havia sido vendido todas as unidades produzidas. O relato dos clientes era que os produtos eram tão bons que enfeitiçavam. Deste acontecimento, surgiu o nome Feitiços Aromáticos.

Em seguida, a linha se ampliou para sais de banho e óleos de massagem corporal, o que abriu um novo universo de vendas para a empresa. Esta linha começou a ser vendida em uma cadeia de lojas de lingerie que também trabalhavam com produtos de Sex Shop. A entrada neste novo segmento fez com que a empresa aumentasse ainda mais seu leque de produtos, pois os clientes começaram a pedir produtos voltados para a linha sensual. A empresa verificou que tinha capacidade de produção e resolveu investir nessa linha.

3.1.1. Atuação atual

Atualmente a empresa é optante pelos Simples Nacional, e conta com 13 funcionários. A Feitiços Aromáticos não trabalha com vendedores externos, apenas com vendas por telefone e as visitas a clientes novos são realizadas pelo próprio co-fundador da empresa, o Sr. Robério Viana Silva. A empresa está localizada em uma região estratégica no bairro Itaquera, zona leste de São Paulo. Esta localização permite ter estoques pequenos, pois está perto dos seus principais fornecedores. Outro ponto a ser

destacado é a preocupação com a sustentabilidade, tanto do meio ambiente, como da comunidade ao seu redor. A empresa faz o reaproveitamento da água da chuva, além de investimentos constantes para a redução e otimização de energia elétrica. Sobre a conscientização com a comunidade, todos os funcionários moram perto da empresa e podem ir a pé ou de bicicleta. Eles recebem almoço no local e tem grande autonomia dentro da empresa. A maioria dos funcionários que hoje trabalham no setor administrativo começaram na área de produção e receberam a oportunidade de crescimento profissional.

3.1.2. Atuação Internacional

A empresa iniciou sua internacionalização no ano de 2004, através de um processo de exportação indireta com um parceiro nacional que realiza vendas para Portugal e Espanha. Já em 2012 a empresa iniciou vendas diretas para o mercado chileno. Houve também uma exportação para a Angola, contudo, ainda não se tem perspectiva de novos pedidos para este mercado.

A Feitiços Aromáticos, além de receber diversos prêmios pela integração com a comunidade, é parceira assídua do órgão Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) e do órgão Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). Com estes órgãos, já participou de diversas missões empresariais para países da América Central e América do Sul. Hoje, o percentual das exportações, indireta ou direta, correspondem a 10% do faturamento da empresa.

3.2. Produtos

Como dito no primeiro capítulo, a empresa trabalha com 03 segmentos de produtos: a Linha Brasil Aromáticos, a Linha Esotérica e a Linha Sensual.

3.2.1. Linha Brasil Aromáticos

A linha de produtos Brasil Aromáticos tem em seu portfólio: Aromatizadores de ambiente; Difusores; Óleos corporais e Sabonetes líquidos, todos com essências tipicamente brasileiras. Esta linha representa cerca de 20% do faturamento da empresa. Embora tenha muitos aspectos característicos do Brasil que poderiam ser utilizados na exportação como um diferencial, ainda não foi iniciado esse processo. Esta linha é vendida em lojas de presentes, papelarias, lojas de produtos naturais e casas de artigos religiosos.

Figura 2 – Principais produtos da Linha Brasil Aromáticos



Fonte: arquivo próprio da empresa (2017).

3.2.2. Linha Esotérica

A linha Esotérica tem em seu portfólio: Líquido para Banhos Aromáticos; Difusores elétricos e Fluidos. A linha representa cerca de 20% do faturamento da empresa e não é utilizada ainda para a exportação. Os pontos de venda para esses produtos são lojas de produtos naturais e casa de artigos religiosos.

Figura 3 - Principais produtos da Linha Esotérica



Fonte: arquivo próprio da empresa (2017).

3.2.3. Linha Sensual

A linha de produtos sensuais tem em seu portfólio: Géis Adstringentes; Géis Aromatizantes beijáveis; Géis Eletrizantes; Géis Excitantes masculinos e femininos; Géis para Massagem; Géis Retardantes; Lubrificantes Íntimos; Vibradores Líquidos e Velas Beijáveis. Essa linha representa cerca de 60% do faturamento da empresa. Para a exportação, dentre os produtos da empresa, a linha sensual é

a única que já está inserida em mercados externos. Os principais pontos de venda da linha são sex shops e lojas de roupa íntima.

Figura 4 – Principais produtos da Linha Sensual



Fonte: arquivo próprio da empresa (2017).

3.3 Análise SWOT

Segundo Hugo Ferreira Braga Tadeu, professor do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, em Minas Gerais, em entrevista ao Instituto Millenium em 2013, a falta de planejamento é uma característica da cultura brasileira: “a falta de planejamento é um problema recorrente e cultural no Brasil. Não estamos acostumados a planejar, no sentido exato da palavra, as nossas atividades”. Com base neste relato pode-se constatar que esta característica cultural é transmitida para o ambiente corporativo das organizações e que a lacuna da falta de planejamento pode ser um dos motivos que o empresariado brasileiro não é tão bem-sucedido em mercados internacionais, pois compete com outras culturais mais planejadas.

Pensando nisso, o presente trabalho propõe uma abordagem diferente ao que a cultura brasileira estabelece, pois apresenta ferramentas para possibilitar o planejamento sobre a entrada no mercado alvo, com o intuito de proporcionar uma entrada segura e prolongada dos produtos. Oliveira (2010, p. 188) cita: “é bem possível para uma empresa alcançar um sucesso inicial, sem real conscientização de suas causas; entretanto, é muito mais difícil continuar bem, ramificando-se em novos empreendimentos e negócio sem a apreciação exata do significado de suas estratégias básicas”.

Para um bom planejamento estratégico ser constituído, o primeiro passo é olhar para dentro da empresa. É identificar os pontos fortes e fracos da organização para a partir disto planejar a estratégia

de exaltar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. Para isso, este trabalho utilizará uma das ferramentas estruturais da administração, a Análise SWOT que segundo Machado e Roth (2004, p. 38) “Essa metodologia [...] além de auxiliar a construir cenários de mercados, contribui para a identificação de elementos que fragilizariam o processo de internacionalização de uma empresa [...]”.

O termo SWOT é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, que em português significam respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 1 - Matriz Swot Feitiços Aromáticos



Fonte: elaboração própria com base em informações concedidas pela empresa (2017).

3.3.1 Forças

Na análise SWOT, o quadrante Forças está relacionado às vantagens e aptidões mais fortes que a empresa possui frente aos concorrentes. Para este item deve ser analisada quais as melhores atividades e recursos que a organização possui. Para a empresa Feitiços Aromáticos, dentre suas forças, pode-se salientar o marketing diferenciado, que preza por embalagens inovadoras, imagens e nomes divertidos para os produtos. Desta forma, o cliente se sente mais confortável no momento da compra dos produtos, pois não transmite a ideia de sexualidade tão expressiva como os demais. Outra característica importante diz respeito à qualidade dos produtos: seja na compra de matérias-primas e embalagens, seja no processo produtivo até a venda para o cliente, todos os processos são realizados com padrões de qualidade e excelência. Esta característica, além de ser importante para a empresa, é importante para a “marca Brasil” que é representada por produtos de qualidade percebida pelo cliente.

3.3.2 Fraquezas

No quadrante Fraquezas, se pontua as atividades e características da empresa que interferem ou prejudicam de alguma maneira o andamento do negócio. Neste item, devem-se levar em consideração as capacidades técnicas, operacionais e gerenciais da empresa, seja no quesito de hardwares e softwares, ou humano. Na análise realizada sobre a empresa Feitiços Aromáticos, dentre suas fraquezas, se pode salientar a estrutura pequena, que impossibilita um aumento rápido na produção a curto prazo, ou seja, no caso de demandas que estejam fora do previsto a empresa pode não conseguir atender. Outra fraqueza bem importante no que diz respeito ao comércio exterior da empresa, é a falta de pessoas qualificadas da área para exercer esta função. Por falta deste, a empresa desconhece oportunidades oferecidas por instituições para facilitar a comércio, além de dificuldade na comunicação com outros idiomas e falta de processo ágil para a exportação.

3.3.3 Oportunidades

As oportunidades dizem respeito às forças externas que afetam positivamente a empresa. Não é possível ter controle sobre elas, pois independem de ações da empresa. Contudo é necessário conhecê-las para aproveitá-las e melhorar o ambiente de negócios em um determinado mercado. Um exemplo muito claro sobre uma oportunidade que independe da atuação das empresas, de maneira direta, são os Acordos de Complementação Econômica, firmados entre países e blocos econômicos com o intuito de facilitar o comércio e diminuir a carga tributária. No caso entre Mercosul, bloco que o Brasil é membro, e o Chile, existe o ACE 35, que, para as NCM's da empresa, reduz a 0% a alíquota do imposto de importação (II), possibilitando assim, maior competitividade dos produtos brasileiros no mercado chileno. Outra oportunidade para o mercado chileno é em relação a introdução dos produtos, pois mesmo que o volume e o fluxo, até hoje, tenham sido pequenos, os produtos já começaram a ser conhecidos no mercado. Esta situação pode acelerar a entrada e posicionar a empresa a frente de algum entrante que esteja iniciando o processo de entrada agora.

3.3.4 Ameaças

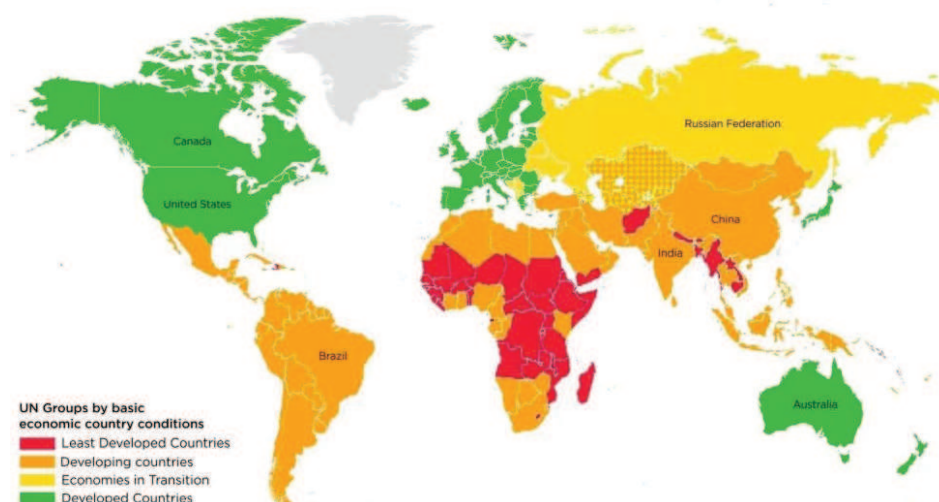
Para o quadrante Ameaças, pode-se entender como a ideia contrária as Oportunidades, pois também dizem respeito ao ambiente externo, contudo, que podem afetar negativamente as atividades da empresa. Dentre as ameaças citadas no Quadro 1, ressalta-se as exigências fitossanitárias para registro no Chile. Este tipo de variável está em constante mudança e em geral, tornando-se mais criteriosa, com a exigência de testes, certificações e documentos que em geral tem custo elevado para as empresas. Além desta ameaça, outra situação que se deve ter atenção é em relação aos concorrentes internacionais, pois, da mesma maneira que a abertura entre o Mercosul e o Chile facilita a entrada de produtos brasileiros, o

Chile tem diversos acordos mais amplos com outros países, tornando a concorrência internacional uma ameaça a ser considerada.

4 AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO CHILE

Estudos apontam que as empresas buscam ingressar em países onde tenham maior conhecimento de seus ambientes. Assim, supõe-se que as incertezas de desbravar um mercado estrangeiro se tornem menores. Além do nível do conhecimento sobre o país alvo, a distância psíquica é outro fator prevalente sobre a escolha de um mercado, mesmo que não seja de forma intencional. A diferença em termos de idioma, cultura, nível de desenvolvimento, economia, nível educacional e sistema político são fatores determinantes para tornar mais confortável ou não a entrada no mercado estrangeiro. Com isto, pode-se estabelecer a ideia de que as empresas iniciam em países próximos, seja esta proximidade geográfica ou psíquica e, após adquirir experiência e maior confiança nos mercados, ela está apta para estender sua gama de características que a deixam confortável para entrada em mais países.

Para explicar os passos da empresa até hoje e justificar as medidas a serem sugeridas, o presente capítulo baseou-se no Modelo de Ghemawat (2001), o qual considera a distância psíquica composta de quatro tipos de distâncias, sendo elas: 1) distância cultural: idioma, religião e cultura; 2) distância econômica: desenvolvimento industrial; 3) distância administrativa: sistemas político e educacional e 4) distância geográfica. Para estes quatro tipos de distância, pode-se avaliar qual a proximidade entre o Chile e o Brasil. Na distância cultural, observa-se o idioma, que mesmo sendo diferentes, são semelhantes, pois provém de uma mesma origem, o latim. Em relação à distância econômica, ambos países fazem parte do G20, que é um grupo composto por países em desenvolvimento ou emergentes. Conforme a Figura 5, o Brasil e o Chile encontram-se no mesmo patamar de países em desenvolvimento. Com o que diz respeito à distância administrativa, ambos países têm como sistema político o Presidencialismo e, para o último ponto destacado por Ghemawat, a distância geográfica, ambos estão localizados no mesmo continente, América, e na mesma extremidade Sul.



Fonte: EXAME (2016).

Com base nesses dados, o presente capítulo demonstrará as principais informações sobre o Chile, que servirão como base na tomada de decisão para entrada no mercado pela forma proposta do presente trabalho, pois embora a proximidade psíquica seja importante, não é o único fator que deve ser avaliado no momento de entrada ou ampliação de mercados. Serão abordados aspectos financeiros, culturais e estratégicos que buscam fazer sentido à escolha deste mercado.

4.1 Aspectos Gerais do Chile

O Chile é um país da América do Sul que ocupa uma longa e estreita faixa costeira entre a Cordilheira dos Andes e o oceano Pacífico. Faz fronteira com vários países da América do Sul como o Peru, a Bolívia e a Argentina. Entretanto, é um dos poucos países sul-americanos que não tem fronteira com o Brasil.

Nos últimos anos, a economia chilena, embora tenha tido uma breve queda em 2009 com a crise global, vem se mantendo positiva e com boas promessas para o futuro. Segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI), a economia chilena cresceu 1,6% em 2016 e apresentou uma desaceleração que persistiu até o início de 2017. Contudo, a perspectiva para 2017 é de crescimento, em média, dentro de um intervalo entre 1,0 e 2,0 por cento, e entre 2,25% e 3,25% em 2018. Vários elementos estão apoiando a economia, incluindo a ausência de desequilíbrios macroeconômicos relevantes. Além disto, o país está sofrendo diversas reestruturações políticas e monetárias para atingir uma estruturada posição orçamentária a médio prazo. Com taxas de inflação baixas, com percentual médio de 2,41%, segundo a fonte Inflation.eu (2017), o risco país chileno continue a estar entre os mais baixos nos mercados emergentes e em torno dos mínimos históricos.

4.2 Ranking do Ambiente de Negócios no Chile

O Ranking de ambiente de negócios afere a qualidade ou a atratividade do ambiente de negócios nos 82 países que abrange o estudo realizado pelo The Economist (*in* SANTANDER TRADE, 2017). Esta medição é definida pela análise de 10 critérios: o ambiente político, o ambiente macroeconômico, as oportunidades de negócios, as políticas no que diz respeito a livre iniciativa e concorrência, as políticas no que diz respeito ao investimento estrangeiro, o comércio exterior e o controle do câmbio, a carga tributária, o financiamento de projetos, o mercado de trabalho e a qualidade das infraestruturas. Segundo este levantamento de dados, o Chile se posiciona em 13º lugar no ranking. Uma ótima posição se comparado com o Brasil que ocupa a posição 43 (SANTANDER TRADE, 2017).

Já segundo dados do Banco Mundial, o Chile ocupa a 57º posição no Ranking Doing Business. Novamente, um bom posicionamento quando comparado com o Brasil, que está em 123º lugar. Neste ranking as economias são classificadas pelo grau de facilidade de se fazer negócios, indo de 1 a 190. Além deste bom posicionamento, segundo dados do Observatório Internacional Sebrae (OIS), o Chile está bem colocado em outros aspectos como competitividade; empreendedorismo e inovação, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Rankings mundiais do Ambiente de Negócios e posicionamento do Chile (2015).

Ranking Competitividade:	33º de 138 (Fórum Econômico Mundial 2017)
Ranking Empreendedorismo:	18º de 137 (Instituto Global de Empreendedorismo e Desenvolvimento – GEDI 2017)
Ranking Inovação:	44º de 128 (Organização Mundial da Propriedade Intelectual 2016)

Fonte: Elaboração própria com informações do Observatório Internacional Sebrae (2017).

4.3. Organizações e Acordos internacionais

A economia chilena é orientada para o mercado consumidor e com grande potencial exportador, e um dos fatores em que é possível observar esta afirmação, é o alto nível de comércio exterior e acordos comerciais com diversos países e aglomerados. Cerca de 1/3 do PIB chileno provem da exportação. O Chile possui 22 acordos comerciais que cobrem 60 países, incluindo acordos com a UE, Mercosul, China, Índia, Coréia do Sul e México. Em maio de 2010, o Chile assinou a Convenção da OCDE, tornando-se o primeiro país sul-americano a aderir à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Em outubro de 2015, o Chile assinou o acordo comercial da Parceria Transpácífica.

Para comércio com o Mercosul, está vigente o Acordo de Complementação Econômica (ACE – 35) entre Mercosul e Chile. Este acordo possibilita a comercialização de produtos com redução a zero

por cento das alíquotas de Imposto de Importação para os países dos compradores de todos pertencentes ao acordo.

4.4 Relação de Comércio Chile e Brasil

Os produtos da empresa Feitiços Aromáticos se enquadram na classificação de produtos manufaturados, os quais, em 2015, representaram 57,8% das exportações brasileiras para o Chile, conforme demonstra o Gráfico 1.

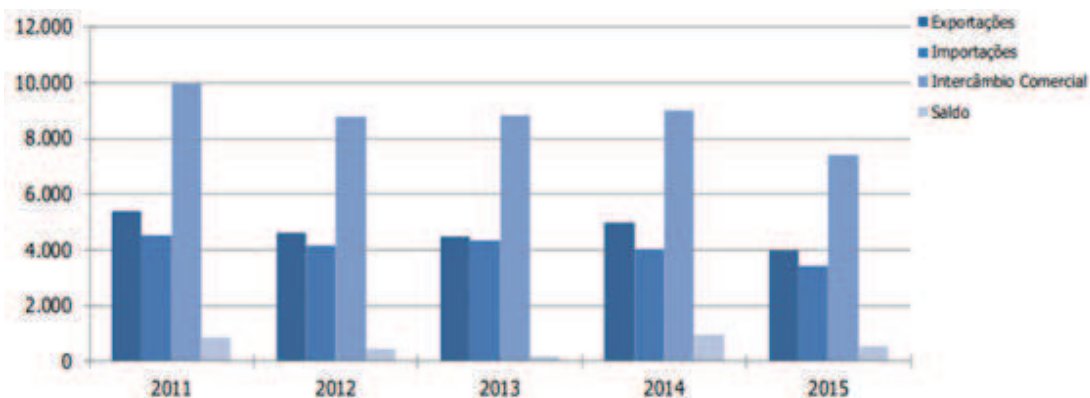
Gráfico 1 – Exportações brasileiras ao Chile por grupo de produto (2015).



Fonte: MRE (2016).

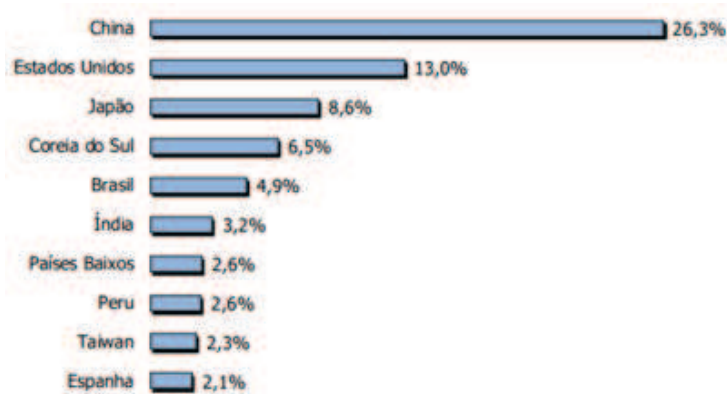
Em relação à balança comercial, em 2015, o Chile foi o 11º parceiro comercial brasileiro, sendo o 7º país na exportação. O Saldo da balança comercial entre todo o período analisado (2011 – 2015) registrou superávit para o Brasil, conforme pode ser observado no gráfico 2. Já o Chile tem o Brasil na 5º posição no ranking de exportações de seus produtos, vide gráfico 3.

Gráfico 2 – Balança comercial da relação do Brasil com o Chile (2015)



Fonte: MRE (2016).

Gráfico 3 – 10 principais destinos das exportações chilenas (2015)



Fonte: MRE (2016).

4.5 Normas de Acesso a Produtos Cosméticos e de Higiene Pessoal

O Instituto de Saúde Pública do Chile é o responsável pelos registros e liberações de comercialização de produtos cosméticos para humanos. O custo de registro por cada produto que se pretende ingressar no mercado é de US\$ 550,00. Além disso, o tempo médio de espera é de 60 a 90 dias de espera para a liberação. Para a solicitação destes registros no Chile não é necessário que a empresa abra uma filial para ser a responsável, basta nomear algum profissional farmacêutico ou químico para ser o responsável pelos registros.

4.6 O mercado de produtos sensuais no Chile

Segundo um estudo realizado pela pós-graduação em Economia e Negócios da Universidade do Chile (MÉNDEZ, 2014), o público consumidor de produtos e serviços sensuais são homens e mulheres entre as idades de 20 a 59 anos. Segundo o Censo do Chile de 2012, a população referente a esta faixa estaria é de um total de 7,6 milhões de pessoas. Assim, o estudo pode estabelecer um tamanho de potencial de mercado de cerca 2,5 milhões de pessoas, pois se utilizou dos níveis econômicos das classes A,B,C, para delinear uma linha de corte entre o público consumidor.

Os fabricantes presentes no Chile são em sua grande maioria chineses, em seguida, Estados Unidos e Europa. As principais marcas reconhecidas são: Lencería: DreamGirl; Moonlight; Joe Snyder; Gigo, Pikante, Candyman. Vibradores: California Exotic Novelties, Fun Factory, Lelo, Ohmibod, Pipedream, Tantus, BSwish; Anillos vibradores: Lifestyle, The Screaming O. Masturbadores: Fleshlight, Tenga. Bombas de vácuo: Classix Power, Pump Worx, Master Gauge. Consoladores: Titanmen, Doc Johnson, Iicles, Realistic Cock, Average Joe Enduro Blaster, Ignite. Dilatadores Anales: Doc Johnson; Tantus. Lubrificantes: Kamasutra; Starsex. Preservativos: Lifestyle, Durex, Matrix, Prudence, Sensor Plus.

Em questões políticas, tem sido promulgada leis de anti discriminação, que impulsiona o desenvolvimento social em termos de tolerância e respeito as diferenças. Assim, a aceitação por produtos que explorem a sexualidade tem sido cada vez maior.

4.6.1 Concorrentes

A tabela 1 expõe os principais concorrentes encontrados da Feitiços Aromáticos presentes no Chile, incluindo fotos de alguns produtos e seus respectivos preços.

Tabela 2 – Principais concorrentes no Chile

Fabricante Pipedream (Estados Unidos)	
<p>Produtos: Mini Liquid Love – Flavors include: Strawberry, Cherry, Blue Raspberry, Green Apple, Watermelon, Passion Fruit, Peaches n' Cream, Pina Colada, Cinnamon, Chocolate Cherry</p> 	<p>Preço¹</p> <p>\$2.490,00 + IVA (19%) cada</p>
Fabricante Jequile (Estados Unidos)	
<p>Moist Flavors includ: Cherry, Kiwi, Passion Fruit, Strawberry</p> 	<p>Preço: \$ 6.990,00 + IVA (19%) cada</p>
Fabricante Sensuva (Estados Unidos)	
<p>Produtos: ON: Oil, Balm, Gel, Ice, Chocolate, Hemp, Power Glide, Libido, Sex Drive, Silicone.</p>	<p>Preço: \$12.990 + IVA (19%)</p>

¹ Preço em pesos chilenos, sendo que 1 BRL = 199.907 CLP (XE Currency Converter, em 30/08/17).

	
<p>Fabricante SSL Healthcare Manufacturing (multinacional com diversas plantas)</p>	
<p>Produtos:</p> 	<p>Preço:</p> <p>\$19.990 + IVA (19%)</p>

Fonte: elaboração própria baseada nos sites das empresas (2017).

4.6.2 Resultados da coleta de dados primária

Em relação a coleta de dados primários que foi apresentada no 2º capítulo do presente trabalho, como características as respostas das distribuidoras entrevistadas, pode se citar que: todas as empresas estão localizadas em Santiago, capital do Chile. Em relação ao volume de marcas que trabalham, todas afirmaram que trabalham com mais de 10 marcas de produtos no mínimo. Também foi questionado sobre os conflitos de produtos na mesma pasta de venda, isto é, se a empresa costuma representar diferentes marcas com mesmos produtos, e apenas uma das empresas disse que sim. As demais disseram que procuram não conflitar com os produtos e que com algumas marcas trabalham com exclusividade. Outro questionamento importante foi sobre a relevância dos produtos brasileiros para este segmento e a resposta de todas é que tinham pouco conhecimento sobre os produtos sensuais brasileiros. Contudo, de

maneira geral o Brasil é visto pelo consumidor como um país que se produz produtos de qualidade. A pergunta final foi a respeito de quais produtos são os mais vendidos para as lojas e consumidores finais e, para todas as empresas, os aparelhos sexuais, como vibradores e masturbadores; e lubrificantes são os produtos mais procurados.

Dos consumidores, todos os entrevistados já compraram ou utilizaram algum produto de estimulante sexual. Dentre os produtos apresentados via catálogo juntamente com o questionário, o produto que a maioria dos entrevistados se interessou foram os Dedinhos Mágicos, já que 03 dos 05 entrevistados apontaram este produto como sendo o mais interessante. Além disto, estes mesmos 03 entrevistados apontaram que nunca haviam visto produtos similares aos Dedinhos Mágicos.

Nestes ambientes foi possível verificar a vasta existência de produtos sensuais para diversas finalidades. Das 05 Sex Shops analisadas, apenas 03 responderam todas as perguntas realizadas oralmente com as perguntas do questionário elaborado. A percepção frente aos produtos da empresa Feitiços Aromáticos, mediante apresentação de catálogo, é que aparentemente são produtos de qualidade e que chamariam a atenção do público pelas embalagens. Além disto, todos os entrevistados afirmaram que haveria interesse por parte dos clientes frente aos produtos apresentados.

Sobre os dados relatados acima, é possível identificar que os produtos da empresa em análise são interessantes e atrativos aos consumidores e vendedores deste seguimento, contudo a falta de um parceiro estratégico no mercado externo pode estar ocasionando a dificuldade de inserção e ampliação dos produtos no mercado chileno.

5 SUGESTÕES - MODO DE ENTRADA E ARRANJO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

O papel das micro e pequenas empresas tem sido de suma importância para o desenvolvimento da economia brasileira. Conforme citado anteriormente, elas representam mais de 50% das empresas exportadoras brasileiras. Além da sua atuação nacional, com busca por nichos diferenciados e disputa constante com grandes empresas, as MPEs tem atuado de maneira intensificada na abertura de mercados externos.

Constatando a afirmação, existem empresas que já nascem globais, chamadas *Born Globals*. Estas empresas já nascem voltadas para o mercado externo e não passam pelo modelo comportamental construtivo e gradual conforme a Teoria de Uppsala propõe a partir dos estudos de casos de empresas suecas. A principal característica de uma *Born Global* é o reflexo da realidade que o mercado está enfrentando: o mercado internacional não é somente para as empresas de grande porte ou inseridas no mercado a mais tempo, como se pensava anteriormente. Hoje, qualquer empresa, com qualquer produto pode tomar a iniciativa de estudar os mercados e viabilizar a venda para diferentes países.

Além da possibilidade que existe, os benefícios são inúmeros para as empresas que decidem voltar-se para o mercado externo, podendo citar alguns entre eles: a) diluição de riscos: as empresas não ficam reféns das vendas do mercado interno. Este benefício é facilmente identificado em momentos de crise e recessão do mercado domésticos, em que os rendimentos do exterior permanecem contínuos; b) aumentar o volume de vendas: com o mercado externo, as vendas de determinados produtos não estão mais delimitadas ao nicho de mercado com um número de pessoa específicas do país de origem. Com esta opção, o tamanho de mercado é a população mundial e as possibilidades de vendas são aumentadas; c) redução de custos de produção por unidade: também conhecido como economia de escala, a abertura de mercado proporciona maiores volume de produção, o que poderá proporcionar maior poder de barganha com os fornecedores; d) desenvolvimento profissional da empresa: a concorrência internacional faz com que a empresa se reformule e busque ser mais competitiva frente às demais ofertas do mercado. Além disto, a empresa que está no mercado internacional está mais sensível as tendências globais e consegue prever demandas futuras no mercado doméstico a que pertence e; e) acesso ao mercado financeiro internacional: para as empresas que exportam e/ou estão com processos no exterior, tanto o governo quanto instituições financeiras e de pesquisa proporcionam condições especiais para créditos e acesso a informações que não são disponíveis para empresas voltadas apenas para o mercado interno.

Frente a isto, exportar não pode ser mais visto como uma simples venda como as demais para o mercado interno. Exportar se tornou questão estratégica de crescimento para as empresas que desejam estar bem posicionadas, competitivas e atentas às tendências globais do seu segmento. Contudo,

mercados e clientes internacionais requerem mais atenção e cuidado sobre os processos produtivos e logístico, assim como venda e pós-venda.

Com relação a empresa Feitiços Aromáticos, a empresa está em contato com mercado externo há mais de 12 anos, entretanto com pouca participação direta com os atores internacionais. Para aumentar e melhorar a atuação internacional da empresa, o presente trabalho, mediante análise prévia contida nos capítulos 2, 3 e 4, propõe um modo de entrada diferenciado para o mercado chileno, diferente do que está sendo feito; e melhorias necessárias aos processos internos da empresa a fim de aumentar sua competitividade e propiciar maior segurança na entrada de mercados internacionais.

5.1 Modo de entrada no mercado chileno

No que diz respeito ao modo de entrada, o Chile, por ser um país aberto em termos de comércio exterior, possibilita diversas opções de entrada, que são elas: exportação indireta; exportação direta; atuação com agente ou representante; distribuição para diversos clientes; distribuição exclusiva, *join venture*, franquias, subsidiárias no local, entre outros. Para elencar o modo de entrada mais adequado a empresa Feitiços Aromáticos, foi considerado os seguintes aspectos: a) o amadurecimento da empresa frente a mercados externos; b) a capacidade produtiva da empresa; c) a estrutura de custos e precificação dos produtos; d) a maneira como a concorrência e o segmento se posicionam no mercado; e) o tipo de produto comercializado e f) o método de propaganda e marketing da organização.

Tendo em vista as características da empresa e do mercado alvo, o presente trabalho indica como modo de entrada a distribuição exclusiva. Este modo se caracteriza pelo canal direto entre o fabricante e o distribuidor. Neste caso, o distribuidor se compromete a vender apenas os produtos da empresa, sem a existência de concorrência que conflita com os produtos dentro do portfólio de venda do distribuidor. Para este tipo de distribuição é necessário uma parceria mais estreita entre a empresa e o revendedor (KOTLER, 2006).

5.1.1 Benefícios da distribuição exclusiva

Uma das principais vantagens da distribuição exclusiva é que ela permite uma parceria com a rede de distribuição que trabalha apenas com a marca do fabricante. Além disso, reduz custos com formação de ponto de venda e busca por carteira de clientes, pois em geral os distribuidores já detêm destes recursos. Além disso, não há competição entre os clientes externos, tendo em vista que o fabricante faz a venda para apenas um representante, e o mesmo que é responsável pela coordenação de venda e preço.

5.1.2 Desvantagens da distribuição exclusiva

Com o modo de entrada de distribuição exclusiva, o fabricante fica impossibilitado de vender diretamente para outras pessoas, dentro da região acordada, que queiram o produto. Além disto, dificilmente o fabricante tem controle sobre a política de preços e margens do distribuidor.

5.1.3 Preparação da empresa para o mercado externo

Logo que é proposto o modo de entrada, para que o mesmo seja executado de maneira assertiva, o presente trabalho sugere mudanças e aperfeiçoamento do arranjo organizacional da empresa. Estas medidas visam a melhorar e ampliar a capacidade da empresa em se relacionar com o mercado externo e possibilitar maximização de resultados na exportação. Se destacam:

a) ***contratar pessoal dedicado ao comércio exterior da empresa:*** O profissional de comércio exterior domina as técnicas e os métodos de compra e venda de produtos e serviços entre empresas e governos de diferentes países. É capaz de identificar oportunidades e facilidades para a operação de comércio exterior. Além disso, tem domínio nos principais idiomas do âmbito internacional;

b) ***política de preço diferenciada para o mercado externo:*** Para ser competitivo no mercado internacional, principalmente quando a planta fabril se encontra em um país com muitos impostos, é necessário rever cuidadosamente os custos de produção e logísticos para conseguir entregar ao cliente externo o produto com o melhor preço possível. Além disto, a utilização de mecanismos de proteção de recebíveis é muito importante para conseguir promover pagamentos a prazo para o cliente, como por exemplo a seguradora ABGF.

c) ***maior envolvimento com o mercado que se pretende atuar e nos mercados que já está inserido:*** Se faz necessário o envolvimento da fábrica como parte integrante do processo de introdução e acompanhamento dos produtos nos mercados internacionais. É o fabricante que detém todos os conhecimentos técnicos e essenciais para convencer os clientes de comprar seu produto e não o da concorrência.

d) ***customização de materiais gráficos:*** Mesmo que de maneira geral, os materiais proporcionados ao mercado externo devem ter especificações próprias, que não somente a tradução para o idioma do país. A análise deve ser feita caso a caso, o que não significa que não é possível ter padrões e materiais iguais para o mercado doméstico e internacional, porém a customização de materiais para diferentes países em que atua, demonstra aos consumidores que a organização entrante está engajada com o mercado. Tendo em vista que a empresa trabalha com foco em diferenciação e não em custo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de *international business plan* teve como principais objetivos: buscar informações, dados e estatísticas relacionadas ao que se propõe o estudo, para eleger a opção mais apropriada de modo de entrada da empresa Feitiços Aromáticos no mercado chileno; e propor melhorias nos processos da companhia, a partir da identificação de gargalos nos procedimentos internos que dificultam a exportação e a internacionalização da firma.

Para tal análise, além das informações sociais e mercadológicas de livre acesso, disponíveis no capítulo 6 do presente trabalho, foram realizadas pesquisas, através de questionários, inerentes ao seguimento de mercado e produtos da empresa estudada. A partir das avaliações elaboradas no decorrer do trabalho, foi apontado o modo de entrada por distribuição exclusiva como sendo o mais favorável a empresa, tendo em consideração a capacidade e características atuais da mesma. Entretanto, além de definir o modo de entrada, para que o mesmo tenha maior oportunidades de êxito, foram abordados aspectos de mudança na organização para viabilizar e tornar mais confortável o ingresso no mercado chileno.

O mercado escolhido, o Chile, além da empresa já ter introduzido de maneira superficial os produtos no comércio, suas características socioeconômicas são benéficas para iniciar um trabalho de distribuição exclusiva, tendo em vista a grande abertura comercial e um ambiente favorável para se fazer negócios.

Nesta conjuntura, é possível admitir que o ambiente entre o mercado chileno, e a empresa Feitiços Aromáticos, mediante ajustes propostos, é oportuno para o ingresso por meio de distribuição exclusiva.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Valerie; SKINNER, Denise. **Organizational learning in practice: how to small business learn to operate internationally?** HRDI, v.2, n.3, p.235-258, 1999.

BACKUS, David K.; KEHOE, Patrick J.; KYDLAND, Finn E. **International business cycle: theory and evidence.** Cambridge, NBER, 1993, 44 p. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w4493>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

BROOMAN, F. S. **Macroeconomia.** 6 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. p. 354 – 370.

CIA WORLD FACTBOOK. **Chile.** Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

EXAME. **O nível de desenvolvimento de todos os países em um mapa.** 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/o-nivel-de-desenvolvimento-de-todos-os-paises-em-um-mapa/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

FEITIÇOS AROMÁTICOS. 2017. Disponível em: <<http://www.feiticosaromaticos.com.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Chile and the FMI.** Disponível em: <<https://www.imf.org/external/country/CHL/index.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

GAMBA, J. C. M. Bonança econômica, desenvolvimento, latino-americano e o caso do chile. **Cadernos PROLAMIU SP**, ano 12, v. 1, p. 59-77, 2013

GHEMAWAT, P. Distance still matters, **Harvard Business Review**, v. 79, n. 8, 2001.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, CAMP, S. Michael; SEXTON, Donald L. Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, v.22, 479-491.2001.

INFLATION. EU – Worldwide Inflation Data. **Historic inflation Chile - CPI inflation.** Disponível em: <<http://www.inflation.eu/inflation-rates/chile/historic-inflation/cpi-inflation-chile.aspx>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

INSTITUTO DE SALUD PUBLICA. 2017. Disponível em: <<http://www.ispch.cl/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS – CHILE. 2017. Disponível em: <<http://www.ine.cl/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

JAPI JANE. Disponível em: <www.japijane.cl>. Acesso em: 22 ago. 2017.

JESTON, John; NELIS, **Johan. Business Process Management: Practical guidelines to successful implementation.** 3º ed. New York. Routledge, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2006.

MACHADO, Marcelo André. ROTH, ROSANA. **Gestão de Marketing Internacional.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2014.

MACKENNA, B. "Consumo y normatividad: Prácticas de consumo asociadas a sexshops y tiendas de parafernalia cannábica en Santiago de Chile". **XXIX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología**. Santiago de Chile. Outubro, 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MÉNDEZ, Alex. **Sexuality: Salud, Placer Y Entretenimiento**. Parte Organizativo – Financiero. Trabalho de Conclusão de Curso do Mestrado em Administração da Universidade do Chile. Santiago: 2014. Disponível em: <<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117336/Mendez%20Manriquez%20Alex.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MRE – Ministério das Relações Exteriores. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos – DPR. Divisão de Inteligência Comercial – DIC. **Brasil – Chile Balança Comercial**. 2016. Disponível em: <<https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/IndicadoresEconomicos/web/pdf/INDChile.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

OBSERVATÓRIO INTERNACIONAL SEBRAE. **Chile**. 2017. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/pais/chile/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**; 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. 2017. Disponível em: <www.wto.org>. Acesso em: 20 ago. 2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PIPEDREAM. 2017. Disponível em: <<https://www.pipedreamproducts.com/main>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.51, n. 4, p. 411-422. Jul/Ago. 2011.

REVISTA PORTUGUAL GLOBAL, **Chile, um país de oportunidades**. Julho, 2014

SANTANDER TRADE. **Economia do Chile**. 2017. Disponível em: <<https://pt.portal.santandertrade.com/analise-os-mercados/chile/economia>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

SEBRAE. Gargalos para as Exportações de Pequenas Empresas. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/gargalos-para-as-exportacoes-de-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

SENSUVA. 2017. Disponível em: <<http://www.sensuva.com/>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

SEX SHOP CHILE. **Venda Mayorista**. Disponível em: <www.sexshopchile.cl/content/6-venta-majorista>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Trad. Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

STARSEX. 2017. Disponível em: <www.starsex.cl>. Acesso em: 22 ago. 2017.

STEPMAP. Disponível em: <www.stepmap.com>. Acesso em: 17 ago. 2017.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **A Falta de Planejamento é um Problema Cultural no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://www.institutomillennium.org.br/divulgacao/entrevistas/a-falta-de-planejamento-um-problema-cultural-brasil/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

WORLD BANK. **Dados Chile**. 2017. Disponível em: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CL>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

WORLD BANK. **Doing Business**. 2017. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM OS PRINCIPAIS DISTRIBUIDORES DO CHILE

1. Nombre y ubicación de la empresa.
2. ¿Cuál es la cantidad de marcas diferentes que vende em su distribuidora?
3. ¿Hay productos similares entre las marcas que vende?
4. ¿Cuáles son las marcas principales?
5. ¿Qué le parece la calidad de los productos brasileños?
6. ¿Cuáles son los productos más buscados en su distribuidora?

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES CHILENOS

1. Nombre
2. Ciudad que reside
3. Edad
4. ¿Ha comprado alguna vez un producto sensual como los que se adjuntan en el correo?
5. ¿Qué más le gustó en los productos de la empresa Feitiços Aromáticos?
6. ¿Hay alguno de los productos que nunca ha visto en puntos de ventas?

APÊNDICE III - QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS SEX SHOPS NACIONAIS

1. Nome do Estabelecimento:
2. Qual o portfolio de produtos ?
3. Quais são os produtos mais vendidos?
4. Qual sua percepção em relação aos productos da empresa Feitiços Aromáticos? (Mediante apresentação de catálogo?)
5. Os clientes que frequentam su loja comprariam estes produtos?