

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

**MBA EM NEGÓCIOS E EMPREENDIMENTOS
INTERNACIONAIS**

PAOLA PEREIRA CECCHINI

**ANÁLISE DE POTENCIAL DO MERCADO PERUANO PARA A
EMPRESA DOCILE**



**São Leopoldo
2014**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Entrevistas realizadas pela autora.	2
Figura 2 - Referências do estudo.	4
Figura 3 - Cronograma do trabalho realizado.....	5
Figura 4 - Logo da empresa Docile.	6
Figura 5 - Valores Docile	8
Figura 6 - Quadro de Vantagem Estratégica.	9
Figura 7 - Vantagem estratégica da empresa Docile.	10
Figura 8 - Análise SWOT – Potencialidades e Fraquezas da empresa Docile.....	11
Figura 9 - Fatores Chave de Sucesso.....	12
Figura 10 - Linha Docigoma.	13
Figura 11 - Linha Doci Gummies e Cróc Gummies.....	14
Figura 12 - Linha Minty, Mini Minty e Rolly Minty.	14
Figura 13 - Linha Pastille.	15
Figura 14 - Linha X-Clé.	15
Figura 15 - Linha Cléx.	16
Figura 16 - Linha Zoah!	16
Figura 17 - Linha Maxmallows.	16
Figura 18 - Linha Refresco Docile.	17
Figura 19 - Linha Tandy.....	17
Figura 20 - Elementos que geram a proposta de valor da empresa Docile.	18
Figura 21 - Mapa Peru e América Latina.	20
Figura 22 - Pirâmide etária do Peru.....	21
Figura 23 - Cidades mais populosas do Peru.....	22
Figura 24 - Evolução do PIB peruano.	23
Figura 25 – Crescimento do PIB na América Latina em 2013.....	24
Figura 26 - Comparação crescimento PIB per capita Peru e Brasil.	24
Figura 27 - Evolução do comércio exterior US\$ bilhões.	26
Figura 28 - Destino exportações e origem importações.	27
Figura 29 - Evolução do Intercâmbio comercial entre Brasil e Peru.	28
Figura 30 - Exportações do Brasil para o Peru: NCM 1704.90.20.....	29
Figura 31 - Mercado de Confectionery Peruano.	29

Figura 32 - Norma Metrológica Peruana NMP 001.1995 e Norma Técnica Peruana NTP 209.652 2006.	32
Figura 33 - Comparação entre Peru e Brasil nas 5 dimensões de Hofstede.	33
Figura 34 - Marcas da Confiperu: Chocotin, Chichiste, Boogie, GloboPop e Dr. Look.	36
Figura 35 - Marcas da Ambrosoli: Ambrocolas, Ambrosía, Chupetazo e Mellow.	37
Figura 36 - Marcas da Mondelez Internacional: Trident, Bubbaloo, Chiclets e Halls.	37
Figura 37 - Marcas Golosinas Trome: Fruttitas, Frutuz, Perita, Chica Morada, Cristalito, Glow e Clasico.	38
Figura 38 – Marcas Arcor: 7 Belo, Cristal, Frutal e Huevitos.	39
Figura 39 - Marcas Perfetti van Melle: Mentos, Chupa Chups, Fruit-tella, Happydent e Alpenliebe.	40
Figura 40 - 5 Forças de análise da indústria de <i>candies</i>	42
Figura 41 - Análise SWOT – Oportunidade e Ameaças da empresa Docile.	43
Figura 42 - Vantagens e desvantagens da exportação.	46
Figura 43 - Linhas de produtos a serem exportadas ao Peru.	47
Figura 44 - Segmento-alvo no mercado do Peru.	47
Figura 45 - Embalagens inovadoras.	48
Figura 46 - Rótulo produto Docile.	49
Figura 47 - Estratégia de preços.	50
Figura 48 - Cadeia de distribuição no Peru.	51
Figura 49 - Exemplo de algumas páginas do Catálogo da Docile.	54
Figura 50 - Kit Docile de "mini" amostras.	54
Figura 51 - Evento infantil Disney on Ice Peru.	55
Figura 52 - Exemplo expositores e displays inovadores.	56
Figura 53 - Site da empresa Docile.	57
Figura 54 - Processo de Registro de Marca no Peru.	58

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
1.1 OBJETIVOS	1
2. MÉTODO DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	2
2.1 COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS	2
2.2 COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS	3
2.3 ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS.....	3
3. CRONOGRAMA DO TRABALHO REALIZADO	5
4. ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA	6
4.1 HISTÓRICO	6
4.2 NORTEADORES ESTRATÉGICOS	7
4.2.1 Missão.....	7
4.2.2 Visão.....	8
4.2.3 Valores.....	8
4.3 VANTAGENS COMPETITIVAS	9
4.3.1 Posicionamento Estratégico.....	9
4.3.2 Potencialidades e Fraquezas	10
4.4 FATORES CHAVE DE SUCESSO.....	11
4.5 CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO	13
4.6 PROPOSTA DE VALOR DA EMPRESA	18
5. ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DO PERU	20
5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE DEMOGRÁFICO	20
5.2 ANÁLISE DO AMBIENTE ECONÔMICO	22
5.2.1 Comércio Exterior	25
5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL.....	30
5.4 ANÁLISE DO AMBIENTE CULTURAL E DE NEGÓCIOS	32
5.5 ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE ATUAÇÃO.....	35
5.5.1 Análise da Concorrência.....	35
5.5.1.1 Confiperú.....	35
5.5.1.2 Ambrosoli (Molitalia).....	36
5.5.1.3 Mondelez International (Kraft Foods).....	37

5.5.1.4 Golosinas Trome	38
5.5.1.5 Arcor	38
5.5.1.6 Perfetti van Melle	39
5.5.2 Ameaça de Novos Entrantes	41
5.5.3 Produtos Substitutos	41
5.5.4 Poder de Barganha dos Fornecedores e Compradores	42
5.6 ANÁLISE SWOT	43
6. MODO DE ENTRADA E COMPOSTO DE MARKETING INTERNACIONAL	45
6.1 ESTRATÉGIA DE ENTRADA	45
6.2 DECISÕES DE PRODUTO	46
6.3 DECISÕES DE PREÇO	49
6.4 DECISÕES DE DISTRIBUIÇÃO	51
6.5 DECISÕES DE PROMOÇÃO	52
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADA).....	65
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADA)	66
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ESTRUTURADA).....	67
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ESTRUTURADA).....	68
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ESTRUTURADA)	69

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho busca analisar o mercado potencial do Peru para a atuação da empresa Docile no setor de *candies*. Neste contexto, inicialmente realizou-se a **Análise Interna** da empresa com a finalidade de identificar os diferenciais, as vantagens competitivas e o posicionamento da Docile, bem como as características do produto pretendido para entrada no mercado peruano e a proposta de valor da empresa com esse produto.

Logo, é abordada a **Análise do Ambiente de Negócios do Peru**. Nesta parte do trabalho, buscou-se coletar e analisar os dados primários e secundários, verificando a viabilidade, ou melhor, potencial do mercado do Peru. Assim sendo, foi realizada uma análise das oportunidades e ameaças encontradas em cada variável ambiental: econômico, político-legal, sócio-cultural e concorrencial.

Por fim, a última etapa aborda as **Sugestões de Modo de Entrada e Composto de Marketing Internacional**, auxiliando a empresa a explorar melhor o potencial identificado. Nesta etapa, é sugerido também quanto às necessidades de adaptações e alterações da empresa no que se refere ao composto de marketing. Com a identificação de potencial de mercado favorável para a entrada da empresa Docile no Peru, será possível atingir os objetivos e viabilizar o negócio neste mercado, iniciando as atividades da empresa na busca de resultados positivos. Logo, espera-se que a marca possa tornar-se consolidada neste novo mercado, assim como nos outros países em que atua na América Latina.

1.1 OBJETIVOS

A internacionalização de empresas é avaliada por muitas organizações como uma condição necessária para o posicionamento competitivo, como forma de expansão de suas atividades e de maior participação no mercado internacional. Assim, a internacionalização é vista como uma maneira de ampliar os negócios em decorrência de seu sucesso alcançado no mercado interno, sempre em busca de uma estratégia de desenvolvimento e maior diversificação de riscos. Em suma, a internacionalização leva ao crescimento da empresa, pois a obriga a modernizar-se, seja para a conquista de novos mercados, seja para preservação de suas posições no mercado doméstico.

Desta forma, a presente análise de mercado tem o objetivo de avaliar o potencial de mercado do Peru como uma nova alternativa de negócio para a atuação da Docile no setor de *candies*, buscando identificar as oportunidades e ameaças deste mercado para que a empresa possa operar e comercializar os seus produtos.

2. MÉTODO DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item será descrito como foi realizada a pesquisa, abordando as técnicas de coleta de dados que foram utilizadas e também a análise dos dados primários e secundários. Deste modo, o método é o elemento que expõe como ou de que forma se deseja alcançar os objetivos específicos do projeto de pesquisa. Sendo assim, é a partir da metodologia que será descrito como a Análise de Potencial foi desenvolvida.

2.1 COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS

Para a realização deste estudo, foram utilizadas diversas fontes para a coleta de dados, sendo coletados tanto dados quantitativos quanto qualitativos. Neste contexto, para a análise qualitativa, foram coletados dados primários através de entrevistas em profundidade. Para a parte da análise interna, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor de Exportações da empresa, Cristian Ahlert. Já para a análise do ambiente de negócios foram realizadas entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com peruanos e conhecedores deste mercado por meio virtual. A **figura 1** detalha as principais características dos entrevistados e informações a respeito da entrevista para um melhor entendimento dos depoimentos obtidos (ver anexos A, B, C, D e E).

NOME	ENTREVISTA	EMPRESA - CARGO	NACIONALIDADE	DATA
CRISTIAN AHLERT	SEMI-ESTRUTURADA	DOCILE Gerente de Exportação	BRASILEIRA	06/06/2014
SÉRGIO QUICHIZ ALVA	SEMI-ESTRUTURADA	TRAMONTINA Coordenador de Vendas no Peru	PERUANA	28/05/2014
SOFIE SLAZAR	ESTRUTURADA	Representante Comercial	PERUANA	14/06/2014
ESTEBAN ROMERO	ESTRUTURADA	Consultor Empresarial	PERUANA	25/06/2014
BRUNO BASSI	ESTRUTURADA	ESCRITÓRIO COMERCIAL DO PERU NO BRASIL Analista de Exportações e Investimentos	BRASILEIRO	07/07/2014

Figura 1 - Entrevistas realizadas pela autora.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Tais entrevistas tiveram como principal objetivo entender o significado que os entrevistados conferem a determinados assuntos e situações, sendo a técnica de entrevista estruturada e semi-estruturada, realizada com um único entrevistado de cada vez, procurando avaliar individualmente cada entrevistado. Na parte do modo de Entrada e Composto de Marketing Internacional, foram revisados todos os componentes abordados anteriormente para a elaboração das estratégias e sugestões. Portanto, o resultado final foi composto por dados confiáveis e válidos, uma vez que suas fases foram devidamente executadas.

2.2 COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS

Para a análise de mercado do Peru, além de dados primários, também foram utilizados dados secundários. Para a análise interna da empresa, foi realizada uma pesquisa documental, com análise de relatórios, declarações, além de pesquisa bibliográfica. Já com relação ao ambiente de negócios, foram analisados sites oficiais, artigos, revistas científicas e estatísticas, tudo em busca da identificação de potencial de mercado através da análise das variáveis ambientais. Por fim, no capítulo de sugestões de modo de entrada e composto de marketing internacional, foram coletados tanto dados primários quanto secundários que permitiram a avaliação de todo o contexto para a decisão das estratégias a serem utilizadas neste novo mercado.

2.3 ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS

No que diz respeito à análise de dados, ao encerrar a coleta de dados, encontra-se uma grande quantidade de notas de pesquisa, depoimentos que se materializam na forma de textos. Deste modo, torna-se necessário que estes dados sejam organizados para uma interpretação, sendo possível atrelar os dados primários, coletados através de entrevistas não estruturadas e semi-estruturadas, com informações de dados secundários, alcançadas através de pesquisas em sites oficiais, artigos, revistas científicas e estatísticas. A **figura 2** detalha as fontes utilizadas para cada etapa do trabalho:

Análise Docile	Análise do Peru	Sugestões de Entrada e Marketing Mix
• Besanko (2004) • Biagio e Batocchio (2005) • Born (2009) • Costa (2007) • Entrevista Cristian Ahlert (2014) • Fernandes e Berton (2005) • Kotler (1965) • Porter (1990 e 2004) • Site Docile (2014) • Wright et al. (2000)	• ABICAB (2014) • Aliceweb (2014) • Apex (2014) • Banco Mundial (2014) • Brasil Global Net (2014) • Câmara Binacional de Comercio e Integración Peru Brasil (2014) • Câmara de Comércio Brasil-Peru (2014) • CAPTA (2014) • CIA World Factbook (2014) • Costa (2007) • Entrevista Sérgio Alva (2014), Sofie Slazar, (2014) Esteban Romero (2014), Bruno Bassi (2014) • Hofstede (2014) • INDECOPI (2014) • INEI (2014) • La Republica (2013) • MDIC (2014) • Min. das Relações Exteriores e Min. de Economia e Finanças do Peru (2014) • MRE (2014) • Portal del Estado Peruano (2014)	• ABICAB (2014) • Alonso (1994) • Amatucci (2009) • CASTRO (2010) • Churchill e Peter (2000) • Daniel Robles Vives (2013) • Hiebing Jr. e Cooper (1994) • Keegan e Green (2000) • McCarthy (1985) • Pipkin (2000)

Figura 2 - Referências do estudo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Quanto à análise de dados secundários, refere-se ao uso de dados existentes para investigar questões de pesquisa que não àquelas para os quais os dados foram coletados. Logo, o método utilizado para análise de dados secundários é a análise de conteúdo, metodologia de pesquisa utilizada para interpretar o conteúdo existente, organizada a partir de quatro fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação dos dados. Assim sendo, foi possível encontrar respostas para as questões formuladas e também confirmar ou não as afirmações constituídas antes mesmo do trabalho de investigação.

Para a Análise Interna, analisou-se a entrevista com Cristian Ahlert e também materiais fornecidos pela empresa, além de referências bibliográficas. A parte de mercado foi a mais extensa, englobando desde as entrevistas com peruanos, até a análise em sites oficiais, estatísticas, jornais e artigos. A terceira e última parte, abordando o composto de marketing e entrada, além de serem analisadas as entrevistas novamente, avaliou-se relatórios da ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e derivados) com dados do setor de *candies* no Peru, colaborando nas estratégias a serem tomadas.

3. CRONOGRAMA DO TRABALHO REALIZADO

Com a realização deste trabalho, buscou-se descobrir no Peru um mercado promissor para a entrada dos produtos da Docile. Neste âmbito, pretendeu-se identificar um ambiente favorável para a comercialização dos produtos da empresa, tornando-se um mercado representativo, inovador e diferenciado nas exportações. Assim sendo, espera-se que a Docile possa ser identificada como referência no setor de *candies* deste mercado, possibilitando a abertura de novos negócios e alcance de resultados efetivos.

A partir da análise interna e das variáveis ambientais foi possível definir as estratégias de entrada neste mercado e também o composto de marketing internacional, auxiliando a empresa na exploração do potencial diagnosticado. Igualmente, a intenção deste estudo é de auxiliar a Docile na identificação das possíveis adaptações necessárias na esfera de produto e ações a serem tomadas.

Com relação ao cronograma do trabalho, a seguir na **figura 3** serão demonstradas todas as etapas realizadas até a apresentação e entrega do Relatório Executivo à empresa Docile:



Figura 3 - Cronograma do trabalho realizado.

Fonte: Elaborado pela autora.

4. ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

O presente capítulo busca analisar o ambiente interno da empresa Docile. Neste sentido, será abordado o histórico da empresa, seus norteadores estratégicos, bem como o posicionamento estratégico no mercado interno e externo, identificando as suas vantagens competitivas. Além disso, serão abordadas as características do produto para o qual será identificado o potencial de mercado e a proposta de valor da empresa, assim como as variáveis importantes e críticas à extensão da vantagem competitiva em mercados externos. Portanto, este capítulo tem como objetivo compreender os aspectos essenciais da empresa e, deste modo, identificar as melhores possibilidades de inserção em um novo mercado.

4.1 HISTÓRICO

A empresa é de origem brasileira e foi fundada em 1991 pelos irmãos Heineck, com tradição familiar de mais de 70 anos na fabricação de *candies* e produção mensal de aproximadamente 2 milhões de quilos de doces. Neste sentido, destaca-se por ser a maior produtora de pastilhas da América Latina e a segunda no ranking de balas de goma no Brasil, sendo reconhecida pela qualidade dos produtos e lançamentos inovadores (ver **Figura 4**):



Figura 4 - Logo da empresa Docile.

Fonte: Site Docile, 2014.

De acordo com o site da Docile, o portfólio conta com mais de 200 itens que são comercializados na forma de seis linhas: balas de goma, chicles de bola, refrescos em pó, pastilhas, balas de gelatina e marshmallows. Atualmente, os produtos da Docile podem ser encontrados em todo território brasileiro e também em mais de 50 países nos cinco continentes do mundo. Exemplo disso é a sua presença em países como África do Sul, Argélia, Omã, Argentina, Paraguai, Uruguai, Emirados Árabes, Jordânia, Palestina, Kuwait, Estados Unidos, Bolívia, entre outros, atuando através da exportação de seus produtos a importadores, distribuidores e supermercados no exterior. Para aumentar a sua participação em mercados externos, participa de diversas feiras para a captação de clientes e consolidação

de mercado, dentre elas destacam-se: ISM, em Colônia; Gulfood, em Dubai; APAS, em São Paulo; Sweets & Snacks, em Chicago, ABAD, em Curitiba; e Anuga/Sial em Colônia/Paris.

A empresa tem sua sede na cidade de Lajeado, no Rio Grande do Sul, sendo 15.000m² de área construída nos moldes mais exigentes da indústria alimentícia. Visto a ampliação dos negócios, a Docile está expandindo seu parque industrial para acrescentar mais linhas de produção, além da área administrativa, pretendendo aumentar a sua área construída. Desde 2011 a empresa também conta com a Docile Nordeste, em Jaboatão dos Guararapes, na região metropolitana de Recife, Pernambuco. A mesma funciona como uma base estratégica para atender toda a região nordeste do país e também mercados externos. Além disso, tem planos para construção de mais uma unidade própria em Vitória de Santo Antão, em Pernambuco.

Como característica da empresa, a Docile está sempre em busca de melhorias em seus processos e produtos, possuindo o selo ISO 9001, certificada pela BSI Brasil. Com relação aos norteadores de suas ações, identificam-se os seguintes: ética, qualidade, ousadia, inovação, respeito pelo consumidor, ineditismo e sustentabilidade. Além disso, a empresa conta uma equipe de aproximadamente 700 colaboradores na unidade do Rio Grande do Sul e 35 na unidade do Nordeste.

4.2 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Neste primeiro momento é importante destacar os norteadores estratégicos da empresa Docile através da identificação de sua missão, visão e valores, conforme exposto no site da empresa (2014), guiando os processos de tomadas de decisão estratégica.

4.2.1 Missão

A missão diz respeito ao propósito da organização, onde é possível encontrar os objetivos gerais, princípios e detalhes da operação. Deste modo, é possível verificar a missão da empresa Docile: **“Oferecer ao mercado, *candies* e refrescos que proporcionem resultados e satisfação aos acionistas, aos colaboradores e demais partes envolvidas.”**

4.2.2 Visão

A visão constitui a etapa mais importante do planejamento estratégico de marketing, sendo imprescindível que seja clara e que compreenda toda a realidade do mercado. Neste contexto, deve estar relacionada com os objetivos da empresa no futuro, funcionando como um norteador que a direciona ao longo dos anos. Sendo assim, a visão da Docile é a seguinte: **“Encantar os consumidores, inspirando desejos, com marcante presença no mercado e referência em gestão”**.

4.2.3 Valores

Os valores referem-se aos princípios que determinam o comportamento das empresas, constituindo metas motivacionais. Neste sentido, eles facilitam o envolvimento das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores. Desta forma, podem-se verificar abaixo na **figura 5** os valores considerados essenciais para a empresa Docile:



Figura 5 - Valores Docile.

Fonte: Elaborado pela autora com base no site da empresa, 2014.

4.3 VANTAGENS COMPETITIVAS

A vantagem competitiva ou diferencial competitivo pode ser compreendido como um conjunto de características que permitem a uma empresa diferenciar-se, entregando mais valor aos seus clientes, quando comparado aos concorrentes, e sob a visão do próprio cliente. Assim, a vantagem competitiva é algo que torna a empresa diferente para melhor. Para Costa (2007, p. 57), “a competitividade de uma organização é o resultado de uma disputa da instituição em confronto com seus concorrentes na busca da preferência de seus clientes, do seu público-alvo ou do seu mercado.”

Um modo de entender a vantagem competitiva é proposto por Porter (2004). Sua teoria engloba a ideia de que, para obter vantagem competitiva as empresas podem escolher entre estas três estratégias genéricas para o sucesso na superação de seus concorrentes. A primeira abordagem refere-se à **diferenciação**, seja de um produto ou serviço, frente à concorrência existente. A segunda abordagem é a **liderança total em custos**, onde a empresa realiza um grande esforço para reduzir custos e há um controle rígido de todas as despesas. Já na estratégia de **enfoque**, a empresa concentra seus esforços para atender apenas certo grupo de compradores, ou então uma determinada linha de produtos, deste modo, acaba por conhecer as necessidades destes segmentos muito mais do que seus concorrentes, ganhando vantagens tanto de diferenciação quanto de custos. A seguir é possível observar a **figura 6** como um exemplo do modelo:

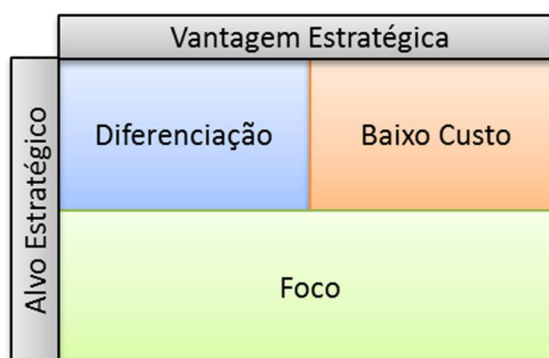


Figura 6 - Quadro de Vantagem Estratégica.

Fonte: Porter, 2004, p.36.

4.3.1 Posicionamento Estratégico

A formulação das estratégias sugere que a empresa escolha a maneira como vai atuar no mercado para atingir suas metas e objetivos. Partindo deste ponto, segundo as estratégias genéricas de Porter (2004), Cristian Ahlert, gerente de exportações da Docile,

aponta que a empresa opta pela estratégia de enfoque nos produtos e serviços com diferenciação. Deste modo, todo o esforço será voltado para atender um determinado grupo de compradores no mercado peruano: importadores, distribuidores e supermercados, buscando estratégias diferenciadas. A **figura 7** aponta a estratégia de diferenciação e enfoque:

VANTAGEM ESTRATÉGICA			
ALVO ESTRATÉGICO		UNICIDADE OBSERVADA PELO CLIENTE	POSIÇÃO DE BAIXO CUSTO
	NO ÂMBITO DE TODA A INDÚSTRIA	DIFERENCIAÇÃO 	LIDERANÇA EM CUSTO
	APENAS UM SEGMENTO	ENFOQUE	

Figura 7- Vantagem estratégica da empresa Docile.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Porter, 2004.

Com esta estratégia, será possível que a Docile identifique as necessidades deste nicho de mercado de uma forma mais expressiva do que seus concorrentes, sendo possível obter vantagens também com a diferenciação. A estratégia de enfoque (foco) com diferenciação é aconselhável para as empresas que pretendem penetrar num mercado de grande crescimento, como o caso do Peru.

Neste sentido, tem-se um foco determinado, em termos de produtos e clientes, sendo que seus esforços estarão todos voltados a um público específico. Através da estratégia de enfoque com diferenciação, baseando-se na ideia de Porter (2004), a Docile será capaz de atender seus compradores com maior eficácia e eficiência do que seus concorrentes, diferenciando-se e obtendo vantagem competitiva por meio de um serviço qualificado e produtos de qualidade.

4.3.2 Potencialidades e Fraquezas

O presente item pretende analisar os pontos fortes e fracos internos da empresa Docile. Entretanto, somente após a análise do ambiente externo da empresa, identificando as oportunidades e ameaças, será possível a elaboração da matriz SWOT. A mesma, segundo

Wright et al. (2000) tem o objetivo de possibilitar o posicionamento da empresa para obter vantagens de certas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais.

Após entrevista realizada com Cristian Ahlert (2014), foi possível identificar as potencialidades e fragilidades da empresa. Logo, torna-se necessário destacar os principais fatores que podem influenciar o desenvolvimento da Docile, sendo seus principais pontos representados abaixo na **figura 8**:

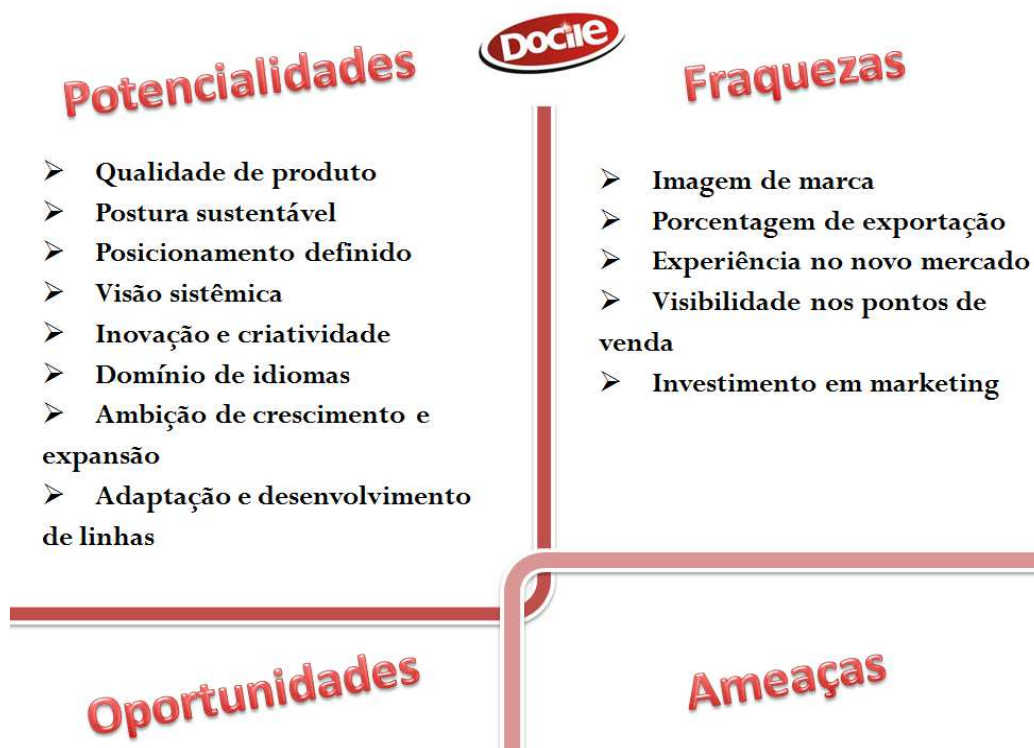


Figura 8 - Análise SWOT – Potencialidades e Fraquezas da empresa Docile.

Fonte: Elaborada pela autora com base na entrevista com Cristian, 2014.

4.4 FATORES CHAVE DE SUCESSO

Os fatores-chave de sucesso, de acordo com Besanko (2004, p. 378) “referem-se às habilidades e ativos que uma empresa deve possuir para atingir lucratividade em determinado mercado.” Para Born (2009), são os elementos fundamentais para competir em um dado setor, expressos por meio de critérios técnicos. Desta forma, é fundamental observar que os FCS de uma empresa devem ser elaborados através de um levantamento dos processos chaves que ela necessita dominar, pois com eles a organização conseguirá atingir seus objetivos, ainda que algum outro fator seja negligenciado. Tal levantamento é possível ser feito por meio de um planejamento estratégico, no qual o administrador definirá quais são os processos em que a empresa precisa ser melhor que seus concorrentes (FERNANDES; BERTON, 2005).

Considerando o conceito dos fatores chave de sucesso, avalia-se que quanto melhor a organização esteja em relação a estes, aumentam as chances de se conseguir bons resultados, estando a empresa mais bem avaliada no que diz respeito ao determinante de sua competitividade. Tendo em conta o cenário externo, de acordo com os entrevistados, julga-se que os FCS no setor de *candies* são: qualidade do produto, imagem de marca, criatividade e inovação, linhas de produtos e expertise nos canais de distribuição. A **figura 9** apresenta a situação ideal, percebida pela autora, de cada FCS, sugerindo um posicionamento da Docile:



Figura 9 - Fatores Chave de Sucesso.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

4.5 CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO

A análise de portfólio de produtos é essencial no processo de elaboração de estratégias de marketing diferenciadas para certos grupos de produtos, tendo como objetivo equilibrar crescimento de vendas, risco e também fluxo de caixa. De acordo com Pereira e Carvalho (2005), os mercados sofrem constantes modificações, criando uma constante necessidade no campo de novidades e inovações. Deste modo, o ciclo de vida de um produto resume-se na evolução das vendas de certo produto através do tempo, a partir de seu lançamento até sua retirada do mercado (introdução, crescimento, maturidade e declínio).

Logo, a análise de portfólio da empresa Docile engloba seis linhas de produtos, dentre elas: Balas de Goma (Docigomas), Chiclés de bola (X-clé, Zoah!, Cléx), Refrescos em Pó (Tandy e Refresco), Pastilhas (Minty e Pastille), Balas de Gelatina (Doci Gummies e Cróc Gummies), e Marshmallows (Maxmallow). Todas estas linhas são exportadas atualmente pela empresa, mesmo algumas com participação de vendas menor. Na América Latina, a maior venda é da linha de pastilhas, tendo uma boa aceitação no mercado internacional. Para a entrada no mercado proposto, os esforços da empresa estarão direcionados para as seguintes linhas: marshmallow, balas de gelatina, pastilhas e chiclés:

A seguir serão abordadas as características de cada uma das seis linhas:

1. Docigoma



Figura 10 - Linha Docigoma.

Fonte: Docile, 2014.

A linha de balas de goma é representada pela Docigoma. Estas se encontram disponíveis nos sabores morango, abacaxi, uva, laranja, limão e tangerina, sendo disponibilizadas em embalagens diferenciadas e formatos: sino, mini-sino, tubo, gomos, coração, minhocas (normais ou azedas), todos com diversas opções de quantidades. Além disso, foi a primeira bala de goma feita com iogurte no país, trazendo aromas como coco, banana, pêsego e morango em uma mistura cremosa que torna a bala macia e suave ao

paladar. Ainda nas balas de goma, existe o sabor napolitano, um mix de chocolate, leite condensado e morango, surgindo como uma opção de sobremesa para o público. Por fim, dois outros sabores especiais que são cereja e eucalipto extraforte, gomas em formato de gota muito macias e com gosto refrescante, cobertas com uma camada de açúcar.

2. Doci Gummies e Cróc Gummies



Figura 11 - Linha Doci Gummies e Cróc Gummies.

Fonte: Docile, 2014.

As balas de gelatina podem ser encontradas através da Doci Gummies e Cróc Gummies. As balas Doci Gummies possuem inúmeros formatos, como cobrinhas, dentaduras, amoras, bananas, chupetas, docinhos de festa, gomos, ursinhos, entre outros. Quanto aos sabores, destacam-se: pêssego, morango, frutas vermelhas, blueberry, brigadeiro, abacaxi, framboesa, limão, tangerina e uva, ressaltando a utilização de embalagens inovadoras e características para cada produto da linha, disponível em vários tamanhos. Já a Cróc Gummies é diferente e exclusiva, pois foi a primeira bala de gelatina a vir coberta com uma casca crocante. O seu formato é uma elipse e vem em um pacote com 34g, estando disponível no sabor mentol e mix de frutas.

3. Minty, Mini Minty, Rolly Minty e Pastille



Figura 12 - Linha Minty, Mini Minty e Rolly Minty.

Fonte: Docile, 2014.

A linha de pastilhas é composta de Minty, Mini Minty, Rolly Minty e Pastille. As mini pastilhas drageadas oferecem uma suave degustação, para consumo em momentos múltiplos, sendo embalados em formato de potes pequenos de 14g. Já as pastilhas Minty são retangulares e têm suas bordas arredadas, são sticks de 17g acondicionadas em papel alumínio que protege o produto. O Rolly Minty caracteriza-se por um formato redondo e um coração no centro. Estes três produtos estão disponíveis nos sabores: menta hortelã, menta fresh, extraforte, cereja fresh, laranja, maracujá, morango, tutti-frutti e uva.



Figura 13 - Linha Pastille.
Fonte: Docile, 2014.

Quanto a Pastille, são pastilhas sortidas com sabores de diversas frutas (tutti-frutti, limão, morango, laranja, abacaxi e uva), apresentando suave textura e possibilitando uma sensação de mastigação agradável e divertida. As pastilhas são feitas em formato redondo e achatado, comercializadas em tamanhos variados de agrupamento.

4. X-clé, Cléx e Zoah!



Figura 14 - Linha X-Clé.
Fonte: Docile, 2014.

A linha de chicles é composta pelas marcas X-clé, Cléx e Zoah!, cada uma com suas características. A X-clé é caracterizada por chicles de bola, macios e com casquinha crocante, desenvolvidos especialmente para as crianças, com embalagem interativa e um produto que chama a atenção do seu público. É oferecido nos sabores hortelã, morango, melancia e tutti-frutti, estando disponível em opções de sachês unitários ou em tiras que possuem mais unidades, além de pacotes de 500g.



Figura 15 - Linha Cléx.

Fonte: Docile, 2014.

A marca Cléx é composta de gomas de mascar macias com alta qualidade e sabores únicos, possuem uma casquinha crocante por fora e recheio líquido dentro. Os formatos são limitados a dois sabores (hortelã e tutti-frutti com recheio de morango) e dois modelos: embalagem blister, com oito drágeas; e embalagem individual sendo mais prática para o consumo do dia-a-dia.



Figura 16 - Linha Zoah!

Fonte: Docile, 2014.

Já o chicle de bola Zoah! tem como característica uma casca crocante externa e um recheio líquido interno, possuindo uma textura macia. A qualidade é comprovada também nas embalagens, elaboradas com estrutura diferenciada, possibilitando uma boa conservação do produto. São oferecidos em formato de elipse, vindo em um pacote com uma unidade, ou então em bolinhas, com 50 unidades no mesmo pacote. Os sabores são variados como: hortelã, melancia, morango, tutti-frutti e uva.

5. Doci MaxMallows



Figura 17 - Linha Maxmallows.

Fonte: Docile, 2014.

A linha Doci MaxMallows é a ultima novidade das linhas da empresa. Os deliciosos marshmallows possuem textura super macioa e podem ser encontrados no sabores baunilha e morango. As cores são variadas (amarelo, rosa, branco e azul) e dispostas em diversos formatos como ursinhos, carrinhos, twist, tubos, flores e morangos. Existem duas opções de pacotes, sendo uma menor de 50g e outra maior de 300g.

6. Refresco Docile e Tandy



Figura 18 - Linha Refresco Docile.

Fonte: Docile, 2014.

Com relação à linha de refrescos em pó, a Refresco Docile é desenvolvida com foco na garotada, para ser consumido juntamente com sua família. O produto é vendido em uma embalagem de 5g, rendendo 2 litros de suco, nos sabores diferenciados como groselha, cajá, graviola, guaraná, uva, laranja, maracujá e morango. Além disso, destaca-se por estar livre de gorduras saturadas e trans, de acordo com a procura de mercado.



Figura 19 - Linha Tandy.

Fonte: Docile, 2014.

Para finalizar, o refresco em pó Tandy é elaborado com polpa de frutas e vitamina C, sendo oferecido em sachês de 30g que rendem 1 litro. Quanto às embalagens, são aluminizadas dando proteção ao produto; já os sabores são diversos e diferentes: abacaxi, cajá, caju, graviola, laranja, limão, manga, maracujá, morango, pêssego, salada de fruta, tangerina e uva.

A partir da análise de portfólio facilitam-se as decisões estratégicas relacionadas à seleção e priorização de determinados produtos, além de alocação de recursos e

investimentos, fornecendo um panorama total das condições e desempenho do portfólio proposto pela empresa Docile a ser aplicado no mercado-alvo.

4.6 PROPOSTA DE VALOR DA EMPRESA

De acordo com os autores Biagio e Batocchio (2005, p. 40), “uma empresa terá ou não sucesso conforme o valor que os seus clientes atribuírem aos seus produtos.” Neste sentido, considera o valor uma variável subjetiva medida na percepção do cliente. De certo modo, o valor superior é visto como o fornecimento de produtos com vantagens particulares de tal forma que possam compensar um preço mais alto. Em suma, o valor é visto como a razão pela qual as pessoas adquirem seus produtos, atendendo a uma necessidade ou então solucionando alguma situação existente.

Diante das abordagens acima, é possível identificar os elementos que ajudam a construir a proposta de valor da empresa Docile (ver **Figura 20**):



Figura 20 - Elementos que geram a proposta de valor da empresa Docile.
Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

A partir da **figura 20**, avalia-se que a proposta de valor a ser oferecida pela empresa Docile está relacionada à diversão em família, enquanto consomem os doces, proporcionando satisfação em momentos especiais, além de oferecer aos clientes produtos diferenciados, inovadores e que trazem ao consumidor uma nova descoberta de sabores e texturas. Neste sentido, dentre os elementos que compõem a proposta de valor da Docile, considera-se o design de embalagem atrativo, a ser destacado frente aos concorrentes. Por fim, a adaptação traduzida em customização, de acordo com o mercado a ser atendido, é considerado um elemento fundamental para a entrada em novos mercados. Na tentativa de transmitir a proposta de valor da Docile em apenas uma frase, obtém-se: **“Oferecer *candies* diferenciados e com maior valor aos seus clientes”**.

Concluindo a análise interna da Docile, ressalta-se que os itens abordados anteriormente, como norteadores e posicionamento estratégico, pontos fortes e fracos, fatores-chave de sucesso e proposta de valor da empresa orientarão toda a condução da análise de mercado e seus impactos, assim como servirão de base para a sugestão do modo de entrada e composto de marketing a serem utilizados.

5. ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DO PERU

Após a análise do ambiente interno da empresa, serão analisados os fatores externos e o que cada um deles representa para a entrada da Docile no mercado peruano, visto que uma série de variáveis deverá influenciar a sua atuação.

Deste modo, estarão presentes nesta parte do trabalho aspectos como o macroambiente, identificando o ambiente demográfico, econômico, político-legal, cultural e de negócios em que a empresa estará inserida. Para isto, será elaborada uma análise abordando cada variável, além de analisar a indústria e a concorrência. Assim, esta etapa tem como finalidade a coleta e análise de dados primários e secundários para a verificação de potencial do mercado do Peru. Abaixo na **figura 21** é possível visualizar o mapa do Peru e a sua localização na América do Sul:



Figura 21 - Mapa Peru e América Latina.

Fonte: Site do Governo Peruano, 2014.

5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE DEMOGRÁFICO

No que tange ao ambiente demográfico, de acordo com a CIA (2014), o Peru é o quinto país mais populoso da América do Sul e possui uma população de 30 milhões de habitantes, dentro de uma área de 1.285.220 km² (20ª posição no mundo), sendo um país

multiétnico composto de diferentes grupos ao longo dos séculos. Em primeira instância, destacam-se os ameríndios (principalmente da etnia quéchua) com 45%; logo em seguida os mestiços com 37%; seguidos pela população branca 15%; e a população negra juntamente com asiáticos, chineses e japoneses 3%.

A taxa de crescimento demográfico do Peru caiu nas ultimas décadas. Atualmente, a taxa é de apenas 1%, o que acaba por ser uma ameaça, já que consumidores existentes devem ser conquistados. Contudo, o mais importante refere-se à pirâmide etária da população, que identifica a distribuição de acordo com a idade (ver **Figura 22**):

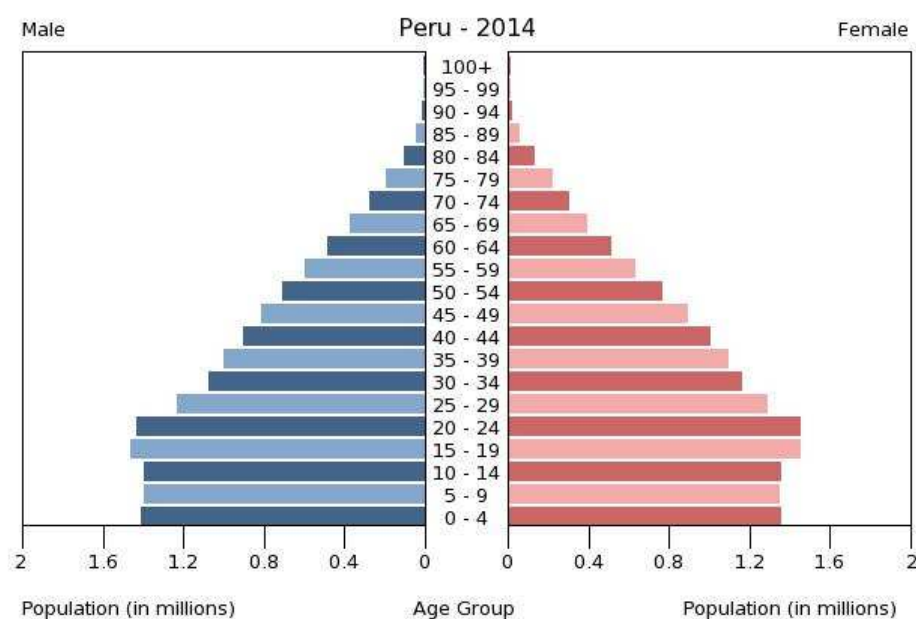


Figura 22 - Pirâmide etária do Peru.

Fonte: CIA – THE WORLD FACTBOOK, 2014.

A partir da pirâmide acima se identifica que a maior parte da população é composta por crianças e jovens até 24 anos, uma oportunidade para a Docile, já que estes, de acordo com o consultor empresarial peruano, Esteban Romero (2014), são os maiores consumidores dos produtos ofertados pela empresa no Peru. Desta população, 29% são crianças até 14 anos; 65% têm entre 15 e 64 anos; e 6% possuem 65 anos ou mais. Além disso, com uma expectativa de vida de 73 anos, as pessoas vivem mais e o consumo *per capita* pelo tempo de vida é tido como alto. Com relação à urbanização, 77% das pessoas moram nas áreas urbanas e 23% na zona rural. Considerando um índice de 92% de alfabetismo, maiores as chances de conhecimento pela população no que diz respeito a produtos diferenciados e de maior valor agregado (CIA - THE WORLD FACTBOOK, 2014).

Tratando-se das cidades mais populosas do Peru, a principal delas é Lima, com quase 8 milhões de habitantes. Logo em seguida destacam-se Arequipa, Trujillo, entre outras, conforme a ordem exposta na **figura 23**:

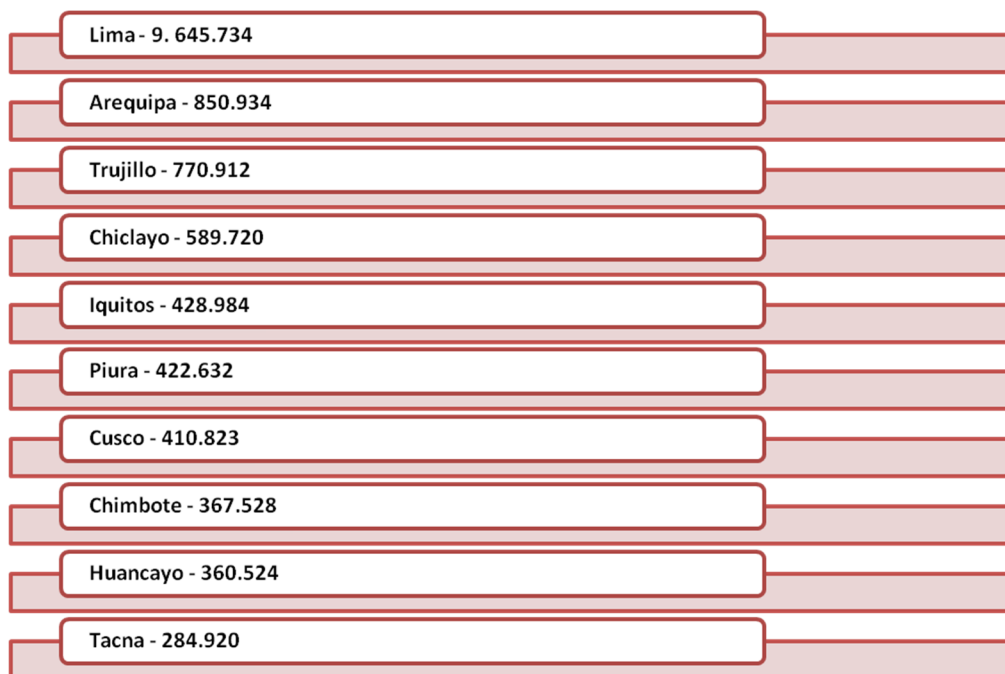


Figura 23 - Cidades mais populosas do Peru.

Fonte: INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014.

5.2 ANÁLISE DO AMBIENTE ECONÔMICO

O Peru é considerado um mercado atraente, apresentando um ótimo desempenho econômico nos últimos anos, principalmente no que tange à estabilidade macroeconômica. Um dos aspectos que contribuiu para o cenário favorável de negócios do mercado peruano foi o emprego de uma forte política pelo governo para a atração de investimentos externos diretos (IED). O objetivo do país tem sido a criação de um clima político e econômico incentivando a participação da iniciativa privada.

De acordo com a mais recente edição do *Doing Business* 2014 (BANCO MUNDIAL, 2014), o Peru ocupa a segunda colocação da América Latina, apenas atrás de Porto Rico, apresentando resultados positivos na facilidade de fazer negócios, comprovando que o país tem buscado a simplificação de formalidades e maior agilidade nos processos. Neste sentido, demonstra aspectos favoráveis na abertura de empresas, registro de propriedades, obtenção de crédito, proteção de investidores, pagamento de impostos e

também comércio entre fronteiras. Em comparação, o Brasil está na 22ª posição, bem atrás da economia do Peru no quesito de facilidade em fazer negócios.

A economia do Peru é caracterizada pela exploração de minérios, sendo o segundo maior produtor mundial de prata e o terceiro de cobre. Com relação ao PIB do Peru, somou US\$ 344 bilhões em 2013, posicionando-se como a 40ª economia mundial, crescendo 5,7% comparado ao ano anterior. O PIB do Peru vem apresentando resultados positivos constantes nos últimos anos, a **figura 24** abaixo evidencia a linha de crescimento e expansão:

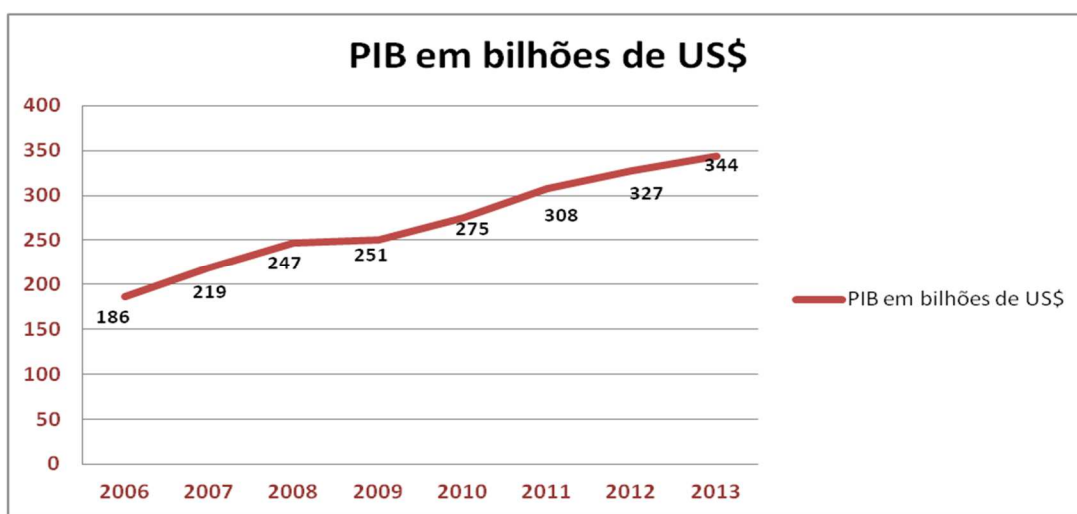


Figura 24 - Evolução do PIB peruano.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Ministério de Economia e Finanças (MEF), 2014.

Com relação ao PIB dos países da América Latina, o Peru encontra-se na 6ª posição, estando atrás, respectivamente, do Brasil, México, Argentina, Colômbia e Venezuela, superando até mesmo a economia chilena (CIA, 2014). A partir do Jornal de Economia e Negócios peruano, La Republica, a **figura 25** abaixo ilustra as altas taxas de crescimento do Peru em comparação com os outros países da América Latina em 2013:

Crecimiento del PIB en América Latina 2013

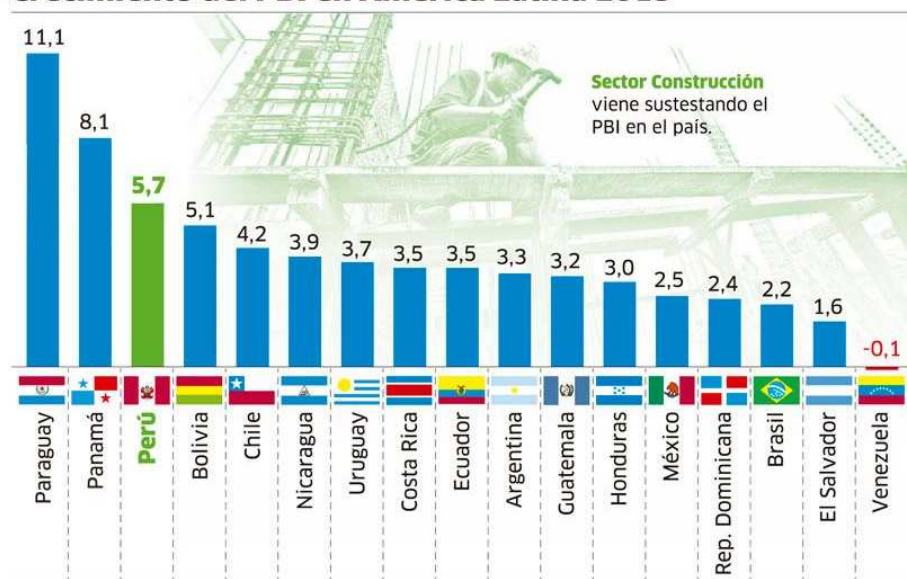


Figura 25 – Crescimento do PIB na América Latina em 2013.

Fonte: La Republica, 2013.

Diante da figura acima, identifica-se que a economia peruana obteve um dos melhores desempenhos da América Latina em 2013, estando atrás apenas do Panamá e Paraguai em termos de crescimento do PIB. Vale destacar que grande parte deste crescimento deve-se ao setor da construção civil, incentivado pelos programas governamentais que facilitaram a aquisição de moradias, junto com ao aumento moderado do crédito e o número crescente de obras de infraestrutura.

Com relação ao PIB *per capita* do Peru este foi de US\$ 11.100 em 2013, apresentando crescimento constante nos últimos anos, um resultado positivo que acaba por aumentar o poder de compra da população e, respectivamente, a demanda por outros bens que não os essenciais. O Peru cresceu 5,1% em 2013; 6,3% em 2012; e 6,9% em 2011, já o Brasil cresceu a taxas menores, respectivamente 2,3%; 0,9%; e 2,7% (ver **Figura 26**):

	2009	2010	2011	2012	2013
Peru	\$ 8.500,00	\$ 9.200,00	\$ 10.300,00	\$ 10.700,00	\$ 11.100,00
Brasil	\$ 10.100,00	\$ 10.800,00	\$ 11.900,00	\$ 11.900,00	\$ 12.100,00

Figura 26 - Comparação crescimento PIB per capita Peru e Brasil.

Fonte: BANCO MUNDIAL, 2014.

No que tange à inflação do país, a mesma foi controlada no início da década de 1990 e, desde então, mantém o patamar baixo de um dígito. Segundo o INEI (2014), a

estrutura econômica produtiva do Peru é composta por agricultura 6,2%; indústria 37,5%; e serviços com a maior parte de 56,3%.

O Novo Sol (PEN) é a moeda utilizada no Peru, que entrou em circulação desde 1991 para substituir o Inti, totalmente inflacionado. Segundo o Banco Central de Reserva do Peru (2013), desde dezembro de 2008 o Novo Sol (PEN) valorizou-se frente ao Dólar, passando de 3,136 PEN por dólar, para 2,55 PEN em 2012. Esta tendência reverteu-se em 2013 desvalorizando cerca de 10%, mesmo assim, foi a moeda que menos se depreciou quando comparado com outras economias emergentes, como o Brasil que foi de 17%. Nos últimos anos, a moeda se manteve estável, sendo que em Julho de 2014 está em torno de 2,787 PEN por dólar.

A paridade do Dólar com o Novo Sol é um aspecto bastante relevante para a atuação da Docile, já que a mesma trabalhará com a exportação, fazendo a venda de seus produtos em Dólares. Deste modo, uma vez que ocorra a desvalorização do Novo Sol frente ao Dólar, o cliente importador pode diminuir seu volume de compras devido ao aumento do custo dos produtos, podendo afetar negativamente as vendas. Em contrapartida, caso haja uma valorização do Novo Sol frente ao Dólar, o cliente se encontrará em uma situação favorável, visto que os produtos chegarão ao mercado peruano com um preço mais acessível, aumentando a lucratividade do negócio.

5.2.1 Comércio Exterior

Tratando-se da evolução do comércio exterior do Peru, em 2013, o país destacou-se como o 60º mercado mundial. Neste mesmo ano, obteve um crescimento de 44,1% com relação a 2008, de US\$ 61,2 bilhões para US\$ 88,2 bilhões. De acordo com a **figura 27** abaixo, o saldo da balança comercial no período avaliado foi superavitário e, mesmo com oscilações, apresentou um saldo positivo de US\$ 3,7 bilhões em 2012, ou seja, crescimento de 175% comparado ao ano de 2008.

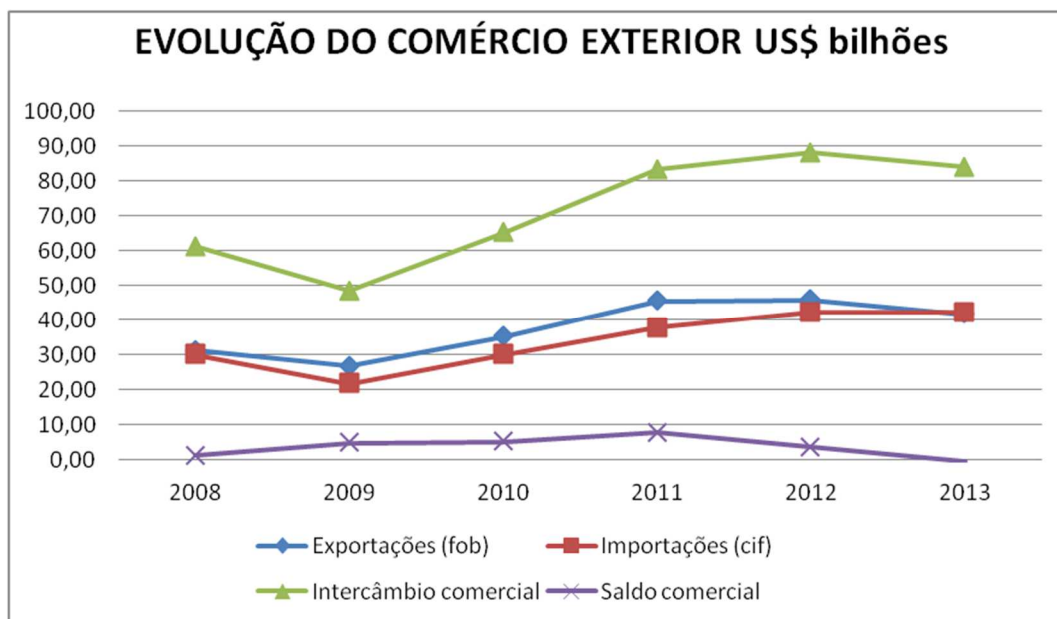


Figura 27 - Evolução do comércio exterior US\$ bilhões.

Fonte: Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Inteligência Comercial, 2014.

As exportações do Peru são direcionadas em maior parte aos países do continente americano, compondo 41% do total. Logo, destaca-se a Ásia, com 30% e, em seguida, União Europeia com 17%. Particularmente, a China é o principal destino das exportações do país, representando 17,1% do total. Na sequência, encontram-se os Estados Unidos (14,2%); Suíça (11%); Canadá (7,5%); Japão (5,6%); e Chile (4,4%), ficando o Brasil com a 10ª posição de destino das vendas do Peru (3,1%). Já nas importações, a América foi a principal fornecedora de bens, obtendo 50% do total importado, seguida pela Ásia com 33% e a União Europeia com 12%. Com 19% do total, os norte-americanos constituíram o principal parceiro, ficando atrás a China (18,5%); Brasil (6,1%); Equador (4,8%); Argentina (4,6%) e México (4%) (ver **Figura 28**):

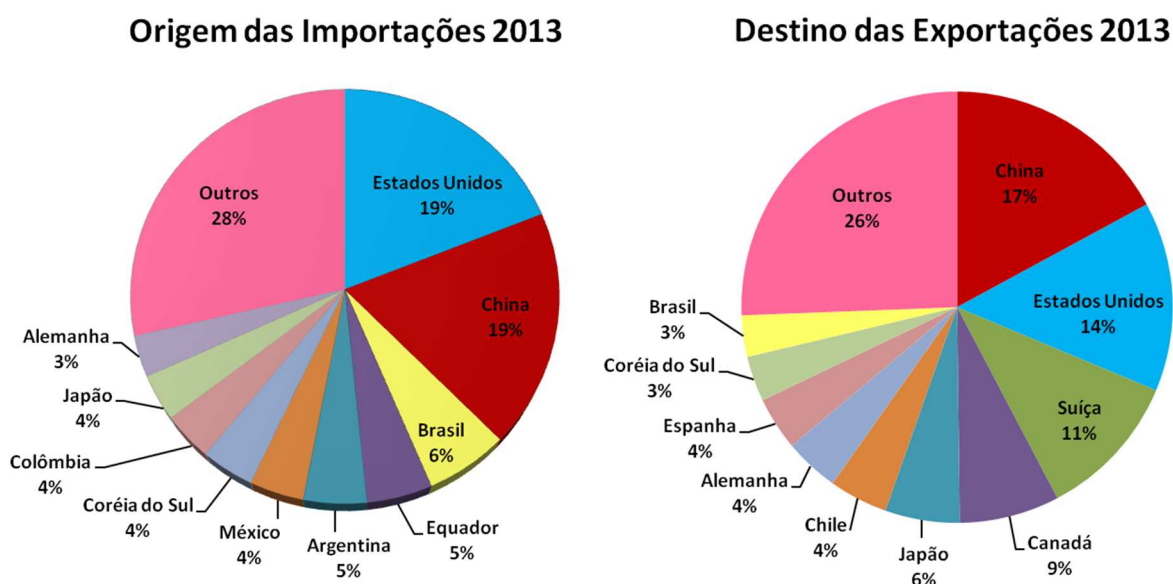


Figura 28 - Destino exportações e origem importações.

Fonte: Brasil Global Net, 2014.

5.2.2 Comércio Brasil e Peru

Com relação ao comércio e integração econômica entre Brasil e Peru, estes passaram por uma etapa de evidente desenvolvimento nos últimos anos, crescendo significativamente em termos de PIB, inflação baixa, balanço de pagamentos e contas públicas saudáveis, além de aumento acelerado dos fluxos de comércio internacional. Atualmente, o Peru é um país com elevado grau de abertura ao mercado externo, sendo que as exportações têm representatividade de 30% do PIB e as importações 24%. Os dois países possuem a característica de serem grandes exportadores de commodities, beneficiando-se da crescente demanda internacional apresentada na última década, bem como da elevação dos preços internacionais destes produtos (APEX, 2014).

Mesmo com uma vasta fronteira de quase três mil quilômetros e sem registros de conflitos entre ambos os países, a integração econômica entre eles ainda é delicada. Este fato é comumente associado às dificuldades de integração física, em razão da fronteira ser na região da Amazônia. Porém, a integração ainda baixa também é resultado do desenvolvimento econômico destes países, visto que passaram pela substituição de importações e por restrições ao fluxo de comércio visto os desequilíbrios macroeconômicos.

Segundo Brasil Global Net (2014), tal cenário começou a transformar-se a partir do início da década de 90, uma vez que ambos os países estabeleceram programas bem sucedidos de abertura comercial e se estabilizaram macroeconomicamente. O Peru dispõe um

ambiente favorável, com impostos baixos e um clima adequado aos negócios, além de boas perspectivas de crescimento econômico nos próximos anos.

No âmbito de comércio com o Brasil, o Peru foi o 30º parceiro comercial brasileiro em 2013. Durante o período analisado (2009- 2013), o intercâmbio comercial brasileiro com o Peru aumentou 98,6%, passando de US\$ 1,97 bilhão para US\$ 3,92 bilhões. Neste mesmo período, as exportações tiveram crescimento de 44,2% e as importações aumentaram consideravelmente: 266%. Neste sentido, a **figura 29** abaixo evidencia o crescimento do intercâmbio comercial entre Brasil e Peru nos últimos anos:

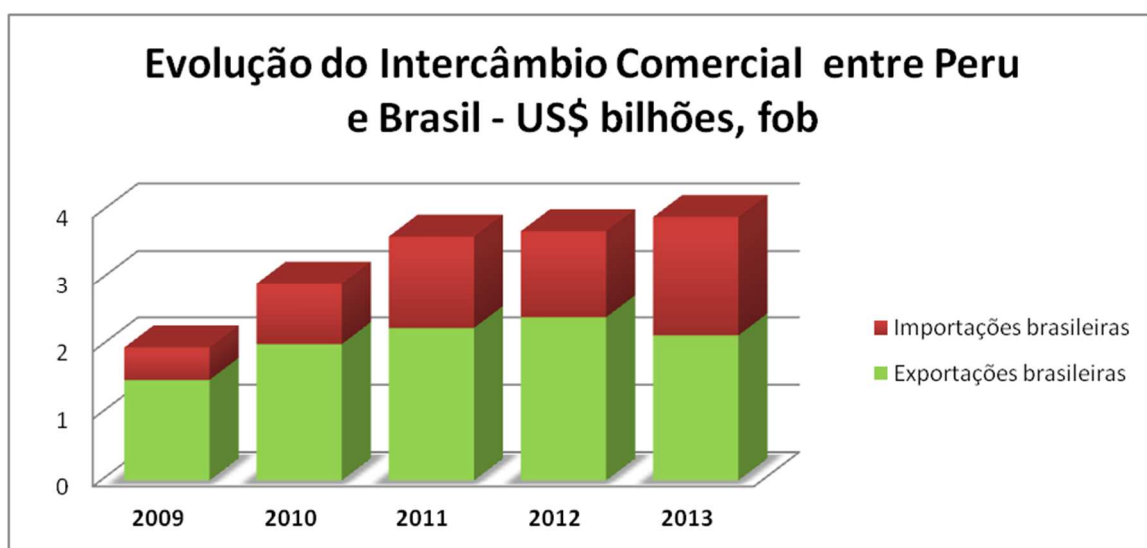


Figura 29 - Evolução do Intercâmbio comercial entre Brasil e Peru.

Fonte: Brasil Global Net, 2014.

De acordo com a APEX (2014), o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de balas e chocolates, investindo em sabores locais (frutas nativas) para aumentar a sua participação no mercado internacional. Neste cenário, a indústria de balas aposta em mercados onde estudos de inteligência comprovam a vantagem brasileira, como exemplo o mercado norte-americano, angolano, árabe e os vizinhos latino-americanos. A partir do aumento das vendas para estes países foi possível comprovar a estratégia assertiva da ABICAB, visto que as exportações de 2012 para 2013 cresceram para todos estes mercados, incluindo o Peru com 55%.

Para o mercado de *candies* em questão no presente trabalho, torna-se importante analisar a evolução das exportações brasileiras ao Peru, mais especificadamente do código 1704.90.20 do Sistema Harmonizado, referente a bombons, caramelos, confeitos e pastilhas,

sem cacau. Assim sendo, na **figura 30**, é exposto o intercâmbio comercial entre Brasil e Peru em termos de US\$ FOB e peso líquido nesta NCM:



Figura 30 - Exportações do Brasil para o Peru: NCM 1704.90.20.

Fonte: Aliceweb, 2014.

De 2010 para 2011, os valores diminuíram, mas logo vieram a aumentar em 2012 e conseqüentemente 2013. A partir da figura acima, verifica-se que ao longo dos anos os produtos desta NCM estão sendo exportados para o Peru com maior valor agregado, já que a proporção de valor cresceu mais que o volume exportado, devido ao posicionamento consistente das empresas atuantes neste setor.

É possível concluir que os *candies* vêm adquirindo representatividade no mercado peruano, sendo uma grande oportunidade de entrada para a Docile. Abaixo na **figura 31** é possível verificar o crescimento de 7% do mercado de *candies* entre 2008 e 2013:

Números do Mercado de Confectionery Peruano							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Cresc. Médio 2008-13
Mercado de Confectionery (Retail Value, US\$ milhões)	392,1	351,1	409,6	452,1	489,1	538,9	7%
Mercado de Chocolate (Retail Value, US\$ milhões)	231,3	189,9	224,1	237,1	246,4	267,5	3%
Mercado de Candies (Retail Value, US\$ milhões)	69,9	68,2	78,1	86,9	91,2	99,1	7%
Gastos do Consumidor com Alimentos (Retail Value, US\$ milhões)	29.980,9	29.959,0	34.309,7	38.628,7	44.185,9	46.579,2	9%
Gastos do Consumidor em Açúcar e Confectionery (Retail Value, US\$ milhões)	1.060,4	1.040,2	1.046,2	1.117,1	1.204,7	1.180,9	2%
Produção de Cacau, Chocolate e Candies (Retail Value, US\$ milhões)	544,5	529,7	636,0	648,5	756,2	775,9	7%
Índice de Preços de Açúcar e Confectionery (1995=100)	165,6	220,3	222,9	232,7	259,8	272,6	10%

Figura 31 - Mercado de Confectionery Peruano.

Fonte: ABICAB, 2014.

5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL

Com relação ao ambiente político, o Peru recuperou sua democracia logo no início dos anos 80, após ter passado por uma ditadura militar que teve duração de 12 anos (1968-1980). Entre 1990 e 2000, Alberto Fujimori governou o Peru, que passou por uma etapa politicamente conturbada durante este período. Entre as ações de seu governo, anunciou um choque econômico chamado "Fujishock", tentando organizar a economia do país, entretanto a mesma causou muitos contratempos, aumentando a inflação e o desemprego, além de desvalorizar a taxa de câmbio. No final de seu governo, passou por vários escândalos de corrupção, violação dos direitos humanos, genocídio, evasão de divisas e enriquecimento ilícito, acarretando em uma renúncia (APEX, 2014).

De 2001 até 2006, Alejandro Toledo governou o Peru assumindo e recuperando certo grau de democracia, depois do autoritarismo e corrupção dos governos anteriores. Logo após, no período entre 2006 e 2011, instaurou-se o governo do presidente Alan García Pérez voltando a comandar o país pela segunda vez e assegurando a estabilidade política. Quanto à política externa, esta é considerada pragmática, com um forte direcionamento comercial. Nas décadas de 1980 e 1990, esteve focada para o mercado norte-americano. Contudo, atualmente tem desenvolvido relações com os países asiáticos, principalmente com a China (PORTAL DEL ESTADO PERUANO, 2014).

Tratando-se de acordos comerciais, conforme afirma o entrevistado Bassi, analista de exportações e investimentos do Escritório Comercial do Peru no Brasil (Câmara de Comércio Brasil-Peru, 2014), o Peru possui mais de 20 acordos com as principais economias do mundo, sendo uma oportunidade a ser explorada, entretanto, em tempos recentes, o Peru tem optado por acordos bilaterais. Neste contexto, tem atuado nas principais iniciativas de integração do continente, participando como membro da Comunidade Andina das Nações (CAN), Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), além de membro associado do Mercado Comum do Sul (MERSOCUL) e do Fórum de Cooperação Econômica Ásia-Pacífico (APEC).

De acordo com o Ministerio de Comercio Exterior y Turismo do Peru (2014), em sua relação com o MERCOSUL, com a finalidade de criar uma Zona de Livre Comércio entre o Peru e seus membros, firmou-se o ACE 58 (Acordo de Complementação Econômica) em vigência desde 2005. Neste mesmo ano, entrou em vigor o ACE 59, tornando todos os países da CAN associados ao MERCOSUL e vice-versa. Em 2009, firmou-se o Acordo de Livre

Comércio com os Estados Unidos, considerando também questões relativas a serviços, política de competição, investimentos, entre outros. Já em 2010, entrou em vigência o Acordo de Livre Comércio com a China, incentivando o comércio entre os dois países, bem como os investimentos chineses no Peru em diversos setores. Mais recentemente, também assinou acordos com Venezuela, Costa Rica, Panamá, União Europeia, Cingapura, Japão, Tailândia, Canadá, Chile e México.

Estas preferências comerciais com alguns países, embora benéficas, não beneficiam todos os produtos nacionais. Com relação às empresas brasileiras e peruanas, encontram-se basicamente relacionadas através dos acordos firmados do Peru com o MERCOSUL.

Com relação à distância administrativa-política (leis, regulamentos políticos e instituições governamentais e privadas), as organizações do Peru são consideradas ineficientes, característica de países em desenvolvimento, comprometendo também a eficiência legislativa e jurídica do país. Não obstante, os mecanismos de proteção ao investidor estrangeiro apresentam-se favoráveis.

De acordo com entrevista concedida por Bruno Bassi, as tarifas alfandegárias aplicadas na importação são as seguintes: **a)** *Ad valorem*, que varia de 4 a 20%, no caso da NCM 1704.90.20, é de 6%; **b)** Imposto Geral às vendas, de 16%; e **c)** Imposto de Promoção Municipal, de 2%. Segundo a Câmara de Comércio Brasil Peru, importar do Brasil não é muito difícil, dentre os interesses do Brasil no mercado peruano, destacam-se as baixas barreiras tarifárias.

A partir do ACE N°58 entre MERCOSUL e Peru, verifica-se uma redução percentual de 45% sobre os impostos de importação (*ad valorem*) para os produtos de código SH 1704.90.20 (CAPTA, 2014). Esta redução pode ser considerada um aspecto favorável à entrada da empresa Docile no mercado peruano, uma vez que possui um incentivo para a entrada no país.

Segundo a visão do entrevistado Esteban Romero (2014), tratando-se das barreiras não tarifárias, estas vem sendo eliminadas ao longo do tempo, entretanto ainda encontram-se algumas barreiras técnicas. Conforme a Cámara Binacional de Comercio e Integración Peru Brasil (2014), o Peru conta com o Instituto Nacional de Defesa da Concorrência e da Proteção da Propriedade Intelectual – INDECOPI, uma entidade reguladora responsável por padrões, marcas e patentes. Neste contexto, existe a Norma Metrológica Peruana e a Norma Técnica Peruana, que devem ser aplicadas no rótulo dos produtos embalados para consumo humano, devendo estar presente os seguintes itens (ver **Figura 32**):

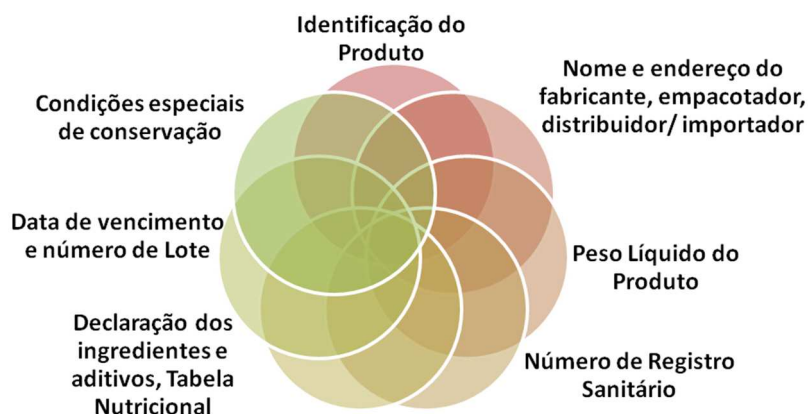


Figura 32 - Norma Metrológica Peruana NMP 001.1995 e Norma Técnica Peruana NTP 209.652 2006.
Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da INDECOPI, 2014.

Segundo Bruno Bassi, alguns produtos exigem normas técnicas específicas que cumpram com as exigências locais, neste caso, a NCM 1704.90.10.00 encontra-se sob restrição da Lei 26842, DS 07-98-SA, DS 02-92 SA, RM 121-97 SA/DM, que traz a relação de subpartidas nacionais sujeitas a autorização para importação e comercialização pelo DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental). Este órgão é o responsável pela emissão do Registro Sanitário de Alimentos, com o qual é permitida comercialização de alimentos e bebidas industrializados para consumo humano.

Deste modo, a importação está sujeita à inscrição prévia, cuja validade é de cinco anos. Para solicitar a inscrição desses produtos no mencionado Registro, o importador deve solicitar ao exportador a apresentação de um Certificado de Livre Comercialização e de Consumo, emitido pela entidade competente do país de origem. No caso do Brasil, é o Ministério da Agricultura (MAPA). Este Certificado deve ser traduzido para o espanhol, bem como contendo uma observação de que o produto será comercializado no Peru.

5.4 ANÁLISE DO AMBIENTE CULTURAL E DE NEGÓCIOS

O conhecimento a respeito da cultura de um país, antes de iniciar um negócio, é muito importante para o sucesso do mesmo. Neste contexto, compreender a cultura de uma sociedade aumenta as chances de resultados positivos no longo prazo. Na sequência, serão abordados alguns aspectos relevantes da cultura peruana num ambiente de negócios.

Segundo material de oportunidades entre Brasil e Peru elaborado pela Secretaria de Comércio e Serviços do MDIC (2012), o Peru, ao contrário do Brasil, é um país em que a colonização europeia se sobrepôs às civilizações pré-existentes. De tal modo, mesmo

possuindo traços culturais comuns aos países latino-americanos, caracteriza-se por ser um país com identidade própria muito forte. Visto que o Brasil é um país com idioma diferente da maioria dos outros na América Latina, é muito importante que os negociadores brasileiros saibam comunicar-se em espanhol, não perdendo mercado frente à concorrência de empresas locais e internacionais que estão dentro do mercado peruano.

Em um ambiente de negócios, brasileiros e peruanos tendem ter percepções e atitudes semelhantes em muitos fatores. De acordo com as dimensões culturais de Hofstede (2014), ambos possuem características similares, exceto nos aspectos de individualismo, em que os brasileiros são duas vezes mais individualistas, já os peruanos apresentam-se como uma sociedade coletivista, os indivíduos valorizam o quadro social e visam os ideais da sociedade e dos grupos a que pertencem; e em orientação de longo-prazo, sendo o Peru mais orientado ao curto-prazo, com foco na obtenção de resultados rápidos, já o Brasil investe mais em projetos voltados ao futuro, mas ainda considerado abaixo da média (ver **Figura 33**):

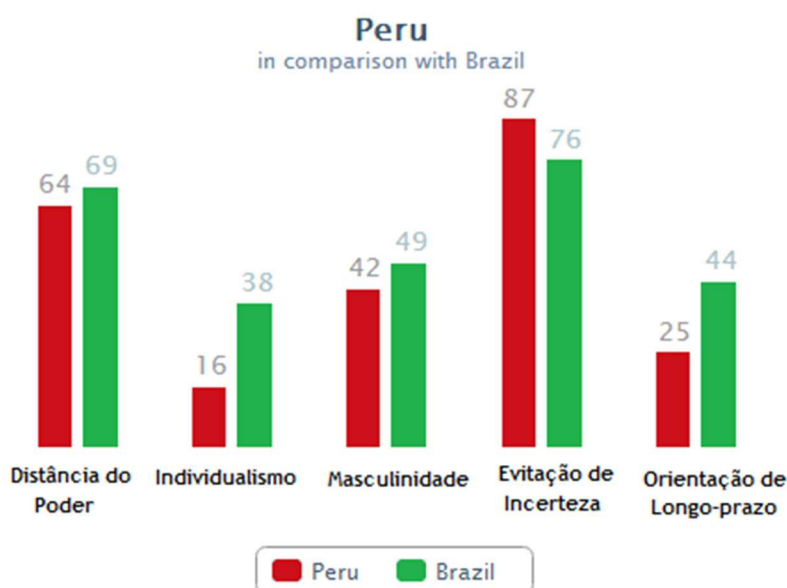


Figura 33 - Comparação entre Peru e Brasil nas 5 dimensões de Hofstede.
Fonte: Hofstede, 2014.

Ainda no âmbito cultural, tanto peruanos quanto brasileiros possuem as seguintes semelhanças: alto índice de distância do poder, ou seja, são muito dependentes de hierarquia, sendo os gestores respeitados por sua posição, havendo uma desigualdade de direitos entre os líderes e seus subordinados e os superiores. Desta forma, verifica-se também uma disparidade visível entre ricos e pobres. No que diz respeito ao índice de masculinidade, ambos são considerados baixos, mais próximos de uma sociedade feminista, com aspectos

menos agressivos de predomínio e aquisição, e mais conducentes das pessoas, sentimentos e qualidade de vida, ou seja, são sociedades mais cuidadosas que valorizam a igualdade e a solidariedade. Tratando-se da aversão ao risco, os peruanos são mais avessos a estes e os brasileiros mais tolerantes em suas ações, aceitando com maior flexibilidade as críticas e novidades.

A distância cultural entre Brasil e Peru é pequena. O fato é que, em um ambiente de trabalho, peruanos e brasileiros possuem características mais próximas entre si do que quando comparado aos norte-americanos. Logo, as empresas brasileiras ou peruanas que desejam realizar negócios comerciais com o outro, não precisam enfrentar grandes problemas de comunicação intercultural.

Segundo estudo realizado pela Divisão de Inteligência Comercial do MRE (2014), o consumidor atual peruano, a partir das novas tendências e maior oferta de produtos, transformou os seus hábitos de consumo e de compra. Neste cenário, têm-se destacado o perfil de consumidores dos segmentos B e C, respectivamente com 33% e 39%, pertencentes às faixas etárias de 18 até 35 anos, responsáveis pela maior porcentagem de compras.

Segundo a representante comercial peruana, Sofie Slazar (2014), considerando as práticas comerciais, os meios de comunicação preferidos no país são o telefone, o fax e a Internet. Com relação ao estilo peruano, estão entre os mais formais e reservados da América do Sul, dificilmente o trabalho é o mais importante da vida, no entanto são rigorosos com os seus compromissos.

Dentro da cultura peruana, o tempo é um conceito relativo em que os atrasos e a informalidade são frequentes. Assim, não é de se surpreender que as negociações se estendam ou acabem de acordo com a conveniência dos peruanos, a fim de obterem melhores posições. Neste mercado, o empresário é caracterizado por não tomar decisões de um negócio no primeiro encontro, por isso, provavelmente, vai exigir mais do que uma viagem para celebrar o acordo.

Para os peruanos, as negociações são guiadas de forma que o ganho de um é uma perda para o outro, uma concepção típica de negociação "soma zero". Isso explicaria o seu comportamento rígido e exagerado na mesa de negociações, onde apenas ganha-se ou perde-se, demonstrando um alto grau de hierarquia centralizada e autoritária. Entretanto, são pessoas muito amáveis e amistosas, falam com tranquilidade e paciência, mostrando-se cordiais e, desta forma, permitindo uma confiança suficiente à outra parte para que a negociação seja um êxito.

5.5 ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE ATUAÇÃO

Para compor a análise de mercado, é de extrema relevância uma análise do setor, identificando a indústria em que a Docile encontrará no Peru. Tal pesquisa será fundamentada nas cinco forças competitivas de Porter (1990): poder de barganha dos fornecedores, rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos compradores, ameaças de entrada e produtos substitutos, conforme dados obtidos nas entrevistas e dados secundários. Sendo assim, a lucratividade do setor vai depender da *performance* destas forças.

5.5.1 Análise da Concorrência

Esta parte do estudo tem como objetivo analisar a concorrência do setor de *candies* no Peru. A partir disto, será realizado um levantamento de dados referente aos concorrentes dos produtos a serem comercializados pela empresa no país.

5.5.1.1 Confiperú



A Confiperu faz parte do grupo Confiteca, uma reconhecida corporação latino americana que surgiu no Equador e hoje também possui operações no Peru e Colômbia. A Confiperu é uma marca peruana dedicada à fabricação e comercialização de guloseimas. Fundada em 1994, na capital, Lima, a empresa vem apresentando um progresso considerável. Logo em 1995, passou a contar com escritórios regionais também em Chiclayo, Trujillo y Arequipa passando de 30 para aproximadamente 200 funcionários, sendo que hoje conta com uma equipe de 630 colaboradores. A história da empresa é baseada em esforços que geraram importantes conquistas, com crescimentos favoráveis e constantes. Seu diferencial está na consciência crescente dos benefícios que os chicletes funcionais podem oferecer, percebendo as mudanças de mercado a adaptando-se às novas tendências.

A empresa atua através de diferentes marcas, dentre elas destacam-se: Globo Pop, chicles sem açúcar e pirulitos; Dr. Look, chicles de consistência algodão-doce, pirulitos de língua ácida, normal ou iogurte, entre outros; Chichiste, chicles de tablete; Boogie, chicles de mascar refrescantes; e Chocotines, balas de chocolate (ver **Figura 34**):



Figura 34 - Marcas da Confi Peru: Chocotin, Chichiste, Boogie, GloboPop e Dr. Look.

Fonte: Confiteca, 2014.

Os produtos são vendidos em todo o país, desde os povoados menores e mais afastados até as grandes cidades. O sistema de distribuição da empresa é forte e consistente, chegando a atingir 89 mil lojas e atacados de guloseimas ao redor do Peru. No mercado internacional, 34 países dos cinco continentes desfrutam dos seus produtos. Com relação aos equipamentos e máquinas, são de alto nível e possuem sistemas de qualidade e gestão rígidos para obtenção da excelência. A empresa acredita na experiência e contato com seus consumidores como um fator chave de sucesso, diante deste fato, em 2012 inaugurou três lojas próprias chamadas Dr. Look Lab, que permitem a criação de guloseimas e jogos pelos próprios consumidores.

5.5.1.2 Ambrosoli (Molitalia)




A tradição dos produtos da Ambrosoli teve início nos Alpes italianos, em 1919, com o químico Giovanni Battista Ambrosoli, que se transformou em um importante produtor de mel de abelhas. Logo, em 1932, juntamente com seu filho, Costantino, agregou uma fábrica de balas à planta de mel, com a finalidade de desenvolver e fabricar doces derivados diretamente deste produto natural. Em 1948, Costantino chegou a América Latina e replicou as fábricas de mel e doces. O início da empresa foi modesto, porém, com o passar do tempo, a inteligência e o espírito de seu fundador permitiram um rápido desenvolvimento e posicionamento de mercado, além de diversificação dos produtos.

Na década de 1960, constitui-se a Ambrosoli Perú S.A, com o objetivo de fabricar e comercializar os produtos neste país. Em seguida, a empresa é adquirida pela Molitalia S.A, formando uma equipe de aproximadamente 2850 colaboradores. Com a produção própria de balas duras e recheadas, balas de goma, pirulitos, caramelos, marshmallows e chocolates,

Molitalia fabrica o total de produtos da Ambrosoli comercializados no Peru, através das marcas: Ambroliptos, Fruna, Chupetazo, Old England Toffee, Mentitas, Frutales, entre outras.

A empresa preocupa-se sempre com os consumidores, especialmente com as crianças, apostando em produtos de alta qualidade, inovadores, diferenciados e interativos, conforme a **figura 35**:



Figura 35 - Marcas da Ambrosoli: Ambrocolas, Ambrosía, Chupetazo e Mellows.
Fonte: Ambrosoli, 2014.

5.5.1.3 Mondelez International (Kraft Foods)



A Mondelez Peru SA, antiga Kraft Foods Peru, foi fundada no ano de 1972, com sede em Lima, operando como uma subsidiária da Mondelez International Inc, antes Kraft Foods. Esta empresa é um conglomerado multinacional americano de bebidas, alimentos e doces, fundado em 1903. Atualmente, emprega aproximadamente 110 mil colaboradores ao redor do mundo, estando presente em 165 países ao redor do mundo. Desde 2010, a Kraft Foods Global, LLC. adquiriu o controle das ações da Cadbury PLC, empresa líder dos mercados de balas e gomas com marcas de tradição como Trident, Halls, Chiclets e Bubbalo (ver **Figura 36**). O novo nome foi adotado desde 2012, evocando o "mundo das delícias", que abriga as marcas globais de guloseimas. A Mondelez International tem uma receita anual de aproximadamente US\$ 36 bilhões.



Figura 36 - Marcas da Mondelez Internacional: Trident, Bubbalo, Chiclets e Halls.
Fonte: Mondelez, 2014.

No Peru, a empresa se dedica à fabricação e venda de alimentos processados para o consumo humano, oferecendo desde biscoitos, chocolates, sobremesas, geleias e sucos, até gomas e balas, concorrendo diretamente com a Docile neste último item. Dentre os diferenciais da empresa, destaca-se a facilidade na adaptação a produtos, em termos de sabor design e preço, específicos para cada região. Além da criação de novas linhas e produtos, a comunicação é outro diferencial importante, além do marketing utilizado no ponto de venda.

5.5.1.4 Golosinas Trome



Golosinas Trome é uma empresa peruana tradicional de balas, fundada em 1992 com 22 anos de atuação. A empresa conta com uma rede nacional e internacional própria, atuando nas principais cadeias do Peru e também no Equador. Destaca-se pela qualidade e excelência, com um mix variado de produtos. Dentre a gama de produtos, encontram-se balas duras e moles (Perita, Clasico, Shatumay, Limón), pirulitos recheados (Glow), chicles (Bolon), confetes de chocolate, balas de gelatina e mashmellows, a **figura 37** ilustra-os:



Figura 37 - Marcas Golosinas Trome: Fruttitas, Frutuz, Perita, Chica Morada, Cristalito, Glow e Clasico.
Fonte: Golosinas Trome, 2014.

5.5.1.5 Arcor



A Arcor é uma empresa argentina, fundada em 1951 em Córdoba. Possui a liderança mundial na fabricação de balas e entrou no mercado do Peru em 1955 através de uma planta em Chancay. Em todos os pontos de venda, menos dos supermercados, aparece

em terceiro lugar no ramo de *candies*. Dentre os produtos da empresa, destacam-se guloseimas (ver **Figura 38**), bolachas, chocolates, caramelos (Butter Toffees), sorvetes e produtos alimentícios.



Figura 38 – Marcas Arcor: 7 Belo, Cristal, Frutal e Huevitos.

Fonte – Arcor, 2014.

O grupo Arcor tem como objetivo sua expansão no mercado internacional, especialmente na América Latina, sendo líder na produção e exportação de guloseimas do Peru, Chile, Argentina e Brasil. Dentre suas características, possui constante preocupação com a qualidade e a inovação, uma vez que, a cada ano, lança mais de 100 novos produtos ao redor do mundo. Atualmente, conta com 20 mil colaboradores, tendo uma capacidade de produção total de aproximadamente 2,2 mil toneladas de produtos por dia. Uma vez que valoriza e aposta na integração latino-americana, a empresa conta com 40 fábricas, sendo que 29 estão presentes na Argentina, cinco no Brasil, quatro no Chile, uma no México e uma no Perú. Ademais, tem exportado seus produtos para mais de 120 países nos cinco continentes.

5.5.1.6 Perfetti van Melle



A empresa Perfetti van Melle é uma empresa italiana, constituída em 1946 por dois irmãos Perfettis, Ambrogio e Edigio, perto de Milão. Em março de 2001, Perfetti adquiriu a Van Melle e desde então tem uma forte atuação mundial no setor de *candies*. Ainda na América, a empresa possui plantas fabris no México, Canadá e Estados Unidos. A entrada dos produtos no mercado peruano ocorre através da importação proveniente da planta no Brasil. Destaca-se como o terceiro maior produtor de doces do mundo, apenas atrás, respectivamente, da Mondelez Internacional e Mars (Skittles, Snickers, m&m's, Twix, Milky Way, Extra).

A Perfetti van Melle conta com aproximadamente 19 mil funcionários ao redor do mundo, atuando com 30 subsidiárias e empresas e distribuindo seus produtos para mais de 150 países. O portfólio da empresa conta com grandes marcas como a Mentos, Chupa Chups, Fruit-tella, Happydent, Alpenliebe, entre outras, conforme a **figura 39**:



Figura 39 - Marcas Perfetti van Melle: Mentos, Chupa Chups, Fruit-tella, Happydent e Alpenliebe.
Fonte: Perfetti van Melle, 2014.

O produto Mentos está presente em todos os pontos de venda do país, desde grandes supermercados até os quiosques de rua, vindo a competir diretamente com os produtos da Docile. Dentre os valores da empresa, destacam-se a integridade, excelência, cuidado e respeito, responsabilidade social e ambiental, além de independência.

Além dos concorrentes abordados anteriormente, identificam-se outras empresas que poderiam competir no âmbito dos produtos que a Docile oferece, seriam elas: Haribo (alemã - forte em balas de gelatina e marshmallow), Trolli (alemã – oferece balas de goma e de gelatina), Sayon (peruana - balas, pirulitos e chicletes), Mars (americana - Skittles), Ferrero (italiana - Tic Tac), Fini (espanhola - balas de gelatina, marshmallows, chicles) e Colombina (colombiana – Grissly: balas de goma, marshmallows: Millows).

A partir da análise de concorrência presente no Peru no setor de *candies*, constata-se a tendência de liderança de multinacionais estrangeiras, contando com forte popularidade de seus produtos e demonstrando aprimoradas estratégias de inserção, com ampla linha de produtos que atendem a pessoas de várias classes sociais. Desta forma, a inserção de novas empresas apenas seria viável diante de uma estratégia bem elaborada, com esforços planejados e com investimentos e constantes no marketing mix da empresa.

No contexto das marcas multinacionais concorrentes, de acordo com relatório de Juliany Braga para a ABICAB (2013), a Molitalia destaca-se por deter grande parte do mercado peruano nos supermercados, sendo a principal marca de *candies*; a Kraft Foods aparece em segundo lugar, sendo possível identificar em todos os pontos de venda, com exceção dos supermercados, detendo 45% do mercado; já a Arcor, em terceiro lugar no setor

de *candies*, encontra-se em todos os pontos de venda, menos nos supermercados; e a Perfetti, em quarto lugar, destacando-se por entrar no Peru por meio da exportação de uma planta no Brasil.

Quanto à presença de empresas brasileiras (Garoto, Riclan, Dori), esta é grande, porém mal distribuída entre os canais, sendo os supermercados os mais receptivos, já as lojas de varejo e de rua com pouca representatividade. Há uma fragilidade na distribuição de *candies* brasileiros ao redor das cidades do Peru, criando uma oportunidade para a expansão da Docile neste segmento. Enfim, nota-se que a rivalidade no setor é alta, sendo necessária uma estratégia de entrada consistente.

5.5.2 Ameaça de Novos Entrantes

A partir de entrevista realizada com a peruana Sofie Slazar (2014), são poucas as barreiras de entrada no setor de *candies*, uma vez que, conforme o Banco Mundial, o Peru fica em segundo lugar da América Latina na facilidade de fazer negócios. Neste sentido, o setor é marcado pela simplificação de formalidades e processos burocráticos, facilitando a inserção de novos entrantes. Assim, apresenta a estes um cenário favorável em vários aspectos como a abertura de empresas, registro de propriedades, obtenção de crédito, pagamento de impostos e até mesmo no comércio internacional. Em comparação, o Brasil está na 22ª posição, bem atrás da economia do Peru no quesito de facilidade em fazer negócios.

Para os concorrentes, as barreiras tarifárias e não tarifárias são baixas. Portanto, pode-se considerar um mercado de fácil acesso para novos entrantes, visto que as barreiras e exigências são poucas e a facilidade de negócios é positiva, acarretando em uma ameaça de entrada alta.

5.5.3 Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função, atendendo às necessidades dos clientes do setor da empresa, mesmo que sejam produzidos por outra indústria. Conforme afirma o entrevistado peruano, Sérgio Alva (2014), coordenador de vendas da Tramontina no Peru, a existência de produtos substitutos dos *candies* é bem variada no mercado peruano, indo desde chocolates de vários tipos, passando por balas diferenciadas de caramelo e coca, pirulitos, sobremesas especiais como mazamorra morada, arroz con leche, suspiro a la limeña, turrón de doña pepa, até possíveis sorvetes.

Para Esteban Romero (2014), o mercado é marcado por grande concorrência, as marcas e a publicidade são muito fortes, sempre destacando o diferencial do seu produto. Ainda complementa: “o poder aquisitivo do público peruano é diverso, pois competem marcas locais de baixo preço com marcas importadas de preço mais elevado”. Neste sentido, acredita que a publicidade geralmente se vincula a um sentimento ou experiência, como a amizade e alegria, sempre com a experimentação de novas emoções.

5.5.4 Poder de Barganha dos Fornecedores e Compradores

Quanto ao poder de barganha dos fornecedores, considera-se alto, visto que o mercado está na mão de poucos *players*, que monopolizam o mercado dos insumos necessários (açúcar, entre outros) para a fabricação dos *candies*, não havendo grande oferta e com preço já definido. No quadrante da força de compradores, estes possuem alto poder de barganha nas negociações, considerando o alto número de competidores presentes neste mercado.

Tendo como base as análises realizadas, a matriz das cinco forças competitivas de Porter figura-se da seguinte forma (ver **Figura 40**):

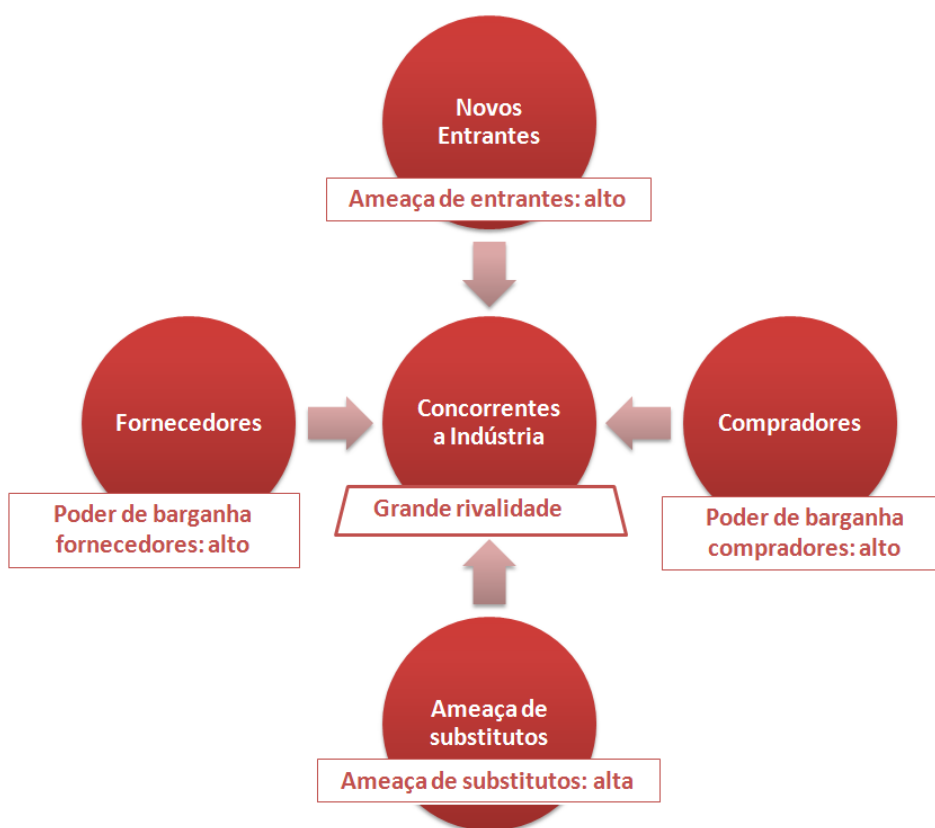


Figura 40 - 5 Forças de análise da indústria de *candies*.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Porter, 1990.

A partir da figura acima, é possível compreender que a indústria de *candies* no Peru possui baixas barreiras de entrada, tornando alta a ameaça de novos entrantes, assim como de produtos substitutos. Quanto ao poder de barganha, este é alto no caso dos fornecedores, já que não há muita oferta, enquanto os compradores possuem alto poder de negociação, tendo em conta que a concorrência neste segmento é numerosa.

As variáveis do setor, demonstradas na **figura 40**, indicam que, apesar do potencial apresentado pelo Peru, a rivalidade do setor é alta e requer certo cuidado, deste modo, sugere-se a diferenciação por parte da Docile em busca de adquirir uma posição única neste mercado, em termos de qualidade e inovação, oferecendo uma alta proposta de valor aos seus futuros clientes.

5.6 ANÁLISE SWOT

Após a coleta e análise de dados primários e secundários, é possível elaborar a matriz SWOT completa, incluindo as oportunidades e ameaças do ambiente externo (para potencialidades e fraquezas, ver **Figura 8**). Logo, a **figura 41** abaixo, destaca os principais pontos a serem considerados pela empresa Docile para a atuação neste mercado:



Figura 41 - Análise SWOT – Oportunidade e Ameaças da empresa Docile.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados coletados ao longo da pesquisa, 2014.

Dentro deste panorama, a identificação das ameaças presentes no ambiente externo é essencial para que a Docile consiga reunir esforços estratégicos e mercadológicos, na intenção de amenizar as ameaças e otimizar as oportunidades. Isso auxiliará a empresa a compreender e acompanhar o desenvolvimento das tendências que poderão afetar o empreendimento, em busca de resultados favoráveis.

Por fim, torna-se importante concluir a respeito do potencial de mercado do Peru. Tendo em consideração que o país está longe de ser avaliado como um mercado de oferta saturada, existem ótimas oportunidades de negócios para empresas de fora, sobretudo para àquelas com capacidade de oferecer produtos e serviços diferenciados em questão de qualidade e preço, possibilitando às empresas locais ou estrangeiras uma atuação em diversos nichos ainda não saturados.

Neste contexto, a partir do estudo realizado e das entrevistas com Sofie Slazar, Sérgio Alves e Esteban Romero (2014) identifica-se o Peru possui um grande potencial de mercado para o setor de *candies* e entrada da empresa Docile, principalmente para as linhas de maior valor agregado, visto que o nível cultural das pessoas é alto e similar ao brasileiro, havendo espaço para crescimento. No decorrer do trabalho foi possível verificar o ambiente favorável à inserção de empresas brasileiras no mercado peruano. Além disso, constatou-se a oportunidade para a entrada de produtos diferenciados, sendo que a Docile poderia entrar com uma linha inovadora, oferecendo produtos novos que ainda não tenham sido explorados pelos concorrentes neste mercado.

Logo, torna-se importante avaliar quanto ao modo de entrada no Peru, além das estratégias do composto de marketing internacional a serem desenvolvidas no mercado pretendido.

6. MODO DE ENTRADA E COMPOSTO DE MARKETING INTERNACIONAL

Após os resultados obtidos em etapas anteriores e a identificação de potencial de mercado do Peru, a presente etapa irá sugerir à Docile quanto às estratégias de entrada e o composto de marketing internacional para uma boa exploração do potencial detectado. Deste modo, serão sugeridas as adaptações do marketing mix para a atuação neste mercado, além da estratégia de marca e modo de entrada.

O marketing mix pode ser caracterizado pela combinação de elementos variáveis que compõem as atividades de marketing, dentre elas, McCarthy (1985) aponta: produto; preço, promoção e distribuição. Assim sendo, este conjunto de ferramentas será utilizado para formular as estratégias e objetivos do marketing no Peru.

6.1 ESTRATÉGIA DE ENTRADA

Como garante Alonso (1994), existem diversos modos de entrada em mercados internacionais, não apenas pela habitual exportação para um desconhecido cliente à distância, ou pela abertura de uma filial em outro país, mas também pela transação de bens de caráter intangível como tecnologia, conhecimento, gestão e marketing. Partindo de outro ponto de vista, Amatucci (2009, p. 150) expõe que atualmente as empresas possuem diversas possibilidades de entrada em mercados internacionais, tais como: exportação/importação indireta, exportação/importação direta, consórcios de exportação e importação, alianças estratégicas, franquia, joint venture, aquisição e investimento direto.

No caso da empresa Docile, para o início das relações com o Peru, sugere-se a exportação direta para distribuidores, assim como é feito com outros países da América Latina, até mesmo por ser a fase inicial do processo de internacionalização. Neste âmbito, a exportação consiste na maneira mais simples de internacionalização, servindo de fundamento para as demais etapas que a empresa venha a desenvolver e crescer.

Uma vez que a Docile possui um departamento de exportação estruturado, sugere-se que o nível de envolvimento seja por meio da exportação dos produtos ao Peru, sendo necessário um trabalho de análise dos possíveis distribuidores, avaliando o seu conhecimento no setor e nas redes varejistas do país para a comercialização dos produtos. Além disso, é fundamental um acompanhamento junto aos distribuidores, com encontros periódicos que permitam a identificação de tendências e a captação de oportunidades a serem exploradas.

Assim sendo, para a entrada através da exportação, contata-se a necessidade de recursos humanos, com pessoal especializado para realizar este procedimento; e financeiro, apoiando os investimentos na área de marketing e vendas. A **figura 42** expõe as vantagens e desvantagens encontradas neste tipo de entrada em mercados externos (CASTRO, 2010):

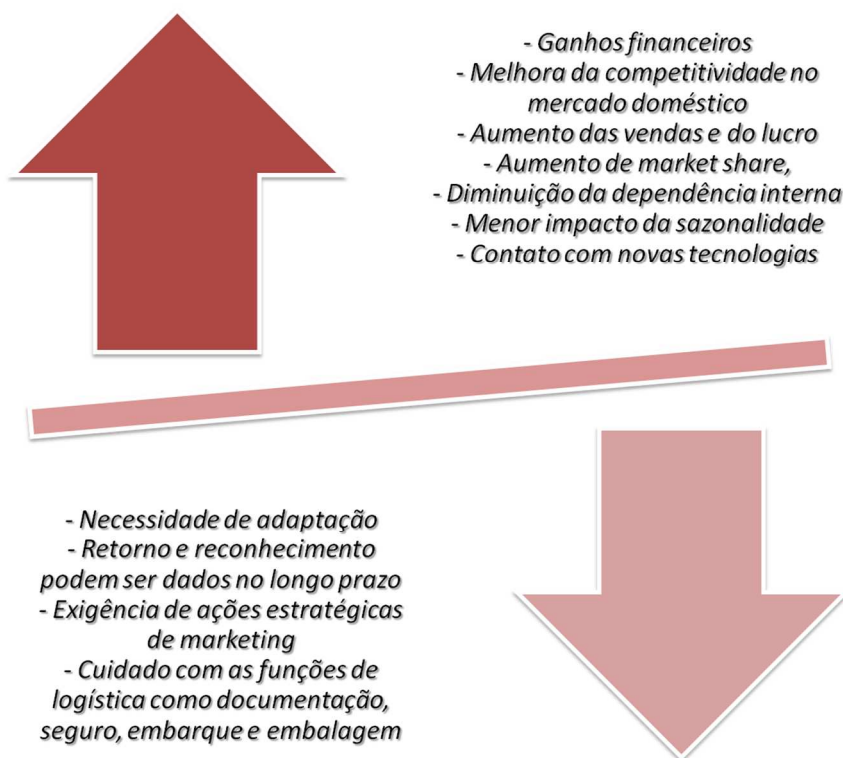


Figura 42 - Vantagens e desvantagens da exportação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em CASTRO, 2014.

6.2 DECISÕES DE PRODUTO

Segundo Pipkin (2000), a estratégia de produto engloba a decisão dos produtos a serem introduzidos, qual o mercado-alvo, e quais modificações necessárias em questão de marca, embalagem e serviços oferecidos. No caso da inserção de um produto internacional, a empresa deve ter uma relação equilibrada entre o tipo e a qualidade do produto e o mercado consumidor que se pretende atingir, com o intuito de ter-se uma boa aceitação, já que o produto deve adaptar-se ao mercado e não o contrário.

Neste contexto, uma das questões mais importantes refere-se à definição da linha de produtos a ser exportada ao Peru, para posterior comercialização neste mercado. Visto que a empresa estará iniciando suas atividades, e identificado o espaço para sua atuação, sugere-se como estratégia entrar no mercado peruano com as seguintes linhas (ver **Figura 43**):



Figura 43 - Linhas de produtos a serem exportadas ao Peru.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Com base na figura acima, considera-se importante a diversificação dos produtos oferecidos pela Docile no mercado peruano, com a finalidade de criar maior consistência, evitando que dependa do comércio de poucas linhas de produtos, em que as vendas ficam sujeitas a oscilações de mercado.

Os produtos da Docile serão destinados ao público jovem, além de crianças, que são os maiores consumidores destes produtos, e seus pais, adultos, que são os responsáveis por sua aquisição. O público jovem é central na categoria de *candies* no Peru, isto pela crescente independência financeira desses consumidores, possuindo um consumo bastante dinâmico e sendo mais abertos a novos sabores, variedades de produto e propagandas. Neste sentido, também serão direcionados a pessoas com boa receptividade a produtos inovadores, dispostas a algo diferenciado e com maior valor agregado, conforme **figura 44**:

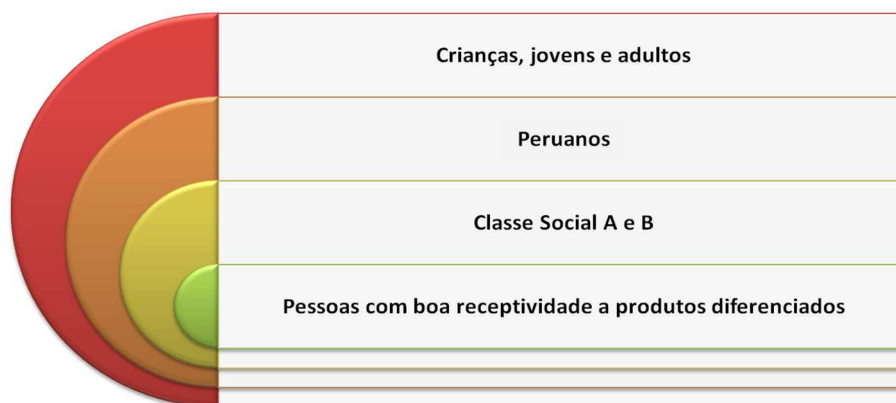


Figura 44 - Segmento-alvo no mercado do Peru.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

De acordo com o observado pela autora, sugere-se que a marca continue chamando-se Docile, mantendo a originalidade do produto brasileiro e fortificando a mesma internacionalmente. Com um mesmo nome de atuação em diversos mercados, busca-se uma maior consolidação e reconhecimento. Quanto à adaptação de produto, não seriam necessárias grandes mudanças para a entrada neste mercado, até mesmo pela proximidade e semelhança cultural com o Brasil. Desta forma, o investimento em sabores locais brasileiros, como frutas nativas e tropicais, seriam o grande diferencial da marca, em busca de participação no mercado peruano e diferenciação frente à concorrência nacional e internacional. Além disso, sugere-se a criação de uma nova linha “sugar free” para a marca, podendo atender uma nova parcela de mercado que hoje ainda não é abrangida pela empresa, atingindo pessoas interessadas em produtos saudáveis.

Na questão da embalagem, adaptações não serão necessárias já que a mesma possui textos em espanhol e inglês como padrão em todos os produtos. A embalagem é a “alma” do produto e esta já se apresenta de forma diferenciada e inovadora, com desenhos interativos com seu público-alvo (ver **Figura 45**). Sugere-se o investimento em embalagens de cores chamativas, que dão maior destaque à marca. Ainda com relação à embalagem, recomenda-se a comercialização de produtos com gramagem pequena, que permitam uma venda rápida, facilitando a compra por parte do público-alvo.



Figura 45 - Embalagens inovadoras.
Fonte: Docile, 2014.

No que tange as barreiras técnicas de rotulagem, conforme visto anteriormente no item 5.3, para comercialização no Peru, é necessário que a embalagem contenha as seguintes informações: identificação do produto; nome e endereço do fabricante, empacotador, distribuidor/importador; peso líquido do produto; número de Registro Sanitário; declaração dos ingredientes e aditivos, tabela nutricional; data de vencimento e número de lote, além de

condições especiais de conservação. Todos estes dados já são encontrados atualmente nos produtos da Docile (ver **Figura 46**), apenas o número de Registro Sanitário e o importador que deverão ser incluídos no rótulo existente.



Figura 46 - Rótulo produto Docile.
Fonte: Foto tirada pela autora, 2014.

Conforme artigo de Daniel Robles Vives (2013), para o Jornal El Comercio do Peru, Alberto Haito (2013) assegura que a categoria de *candies* no Peru, mesmo obtendo crescimento, não evoluiu na mesma proporção de outras categorias de produtos. Muitos dos players deste mercado não têm levado em consideração o fato de que os consumidores sofreram mudanças e que agora, exigem produtos com maior valor agregado, diferenciados e inovadores que chamem atenção de seu público. Com base nesta afirmação, sugere-se que a Docile atenda-se as exigências de mercado e adapte-se a demanda futura, obtendo resultados positivos a partir da inovação.

6.3 DECISÕES DE PREÇO

Seguindo os conceitos de Churchill e Peter (2000), o posicionamento se torna proveitoso a partir do momento que os clientes potenciais reconhecem o produto e as necessidades ou desejos pretendidos pela empresa. Desta forma, este processo envolve uma comunicação eficaz com o mercado-alvo, fazendo com que o produto se torne acessível por meio de canais que suportem a estratégia de posicionamento e determinando um preço que

esteja relacionado com a posição do produto e com o valor a ele atribuído pelo mercado pretendido.

Segundo Hiebing Jr. e Cooper (1994), em empresas com produtos similares no que se refere a atributos, o apetreçamento e serviço se tornam pontos de diferenciação fundamentais. Em alguns casos, o preço pode contribuir na sustentação da diferenciação da marca em seu mercado de atuação. Contudo, contrapondo esta visão, Keegan e Green (2000) sugerem que a empresa deve buscar preços competitivos no mercado, visto que a dimensão da concorrência pode aumentar. Já que os preços de mercado exterior não são estáticos, aconselha-se que o preço deve ser avaliado a cada período e, se necessário, ajustado.

No que diz respeito à elaboração do preço de exportação aos distribuidores, diminuem-se os impostos, que são isentos na exportação. Já para a elaboração do preço de venda dos distribuidores aos seus clientes (mayoristas, supermercados), devem ser considerados os gastos com logística e impostos, acrescidos ao longo do processo de importação.

Para a formação de preço dos produtos da Docile, sugere-se que os mesmos sejam avaliados de acordo com diversas variáveis. Deste modo, inicialmente, sugere-se que o preço para a inserção dos produtos no mercado peruano seja um pouco mais baixo que o de seus concorrentes, apenas no início das vendas, com o intuito de que o mercado experimente os produtos e seja conquistado, adquirindo maior participação. Sendo assim, a partir da evolução das vendas, com uma parcela maior de mercado e com consumidores fiéis ao produto, recomenda-se que o preço seja ajustado e venha a aumentar. Neste âmbito, pretende-se atingir consumidores de classe A e B, com preço mais elevado devido à qualidade e diferenciação do produto, porém competitivo para enfrentar a concorrência local e internacional (ver **Figura 47**):

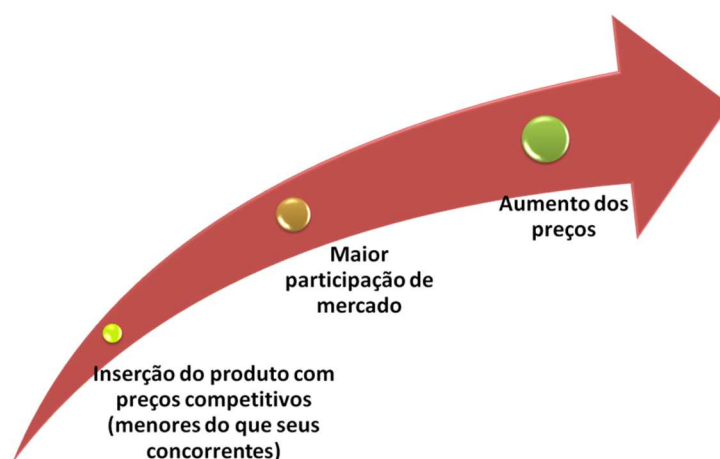


Figura 47 - Estratégia de preços.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os grupos de maior poder aquisitivo no Peru demonstram maior frequência no consumo de *candies* com relação aos de menor renda, demandando produtos de qualidade, com variedade de formas e sabores. Dentro deste panorama, leva-se em conta o parâmetro da concorrência e poder de compra do mercado, que aumentou nos últimos anos, possibilitando que a Docile atue com preços mais elevados devido ao maior valor agregado, de acordo com sua proposta de valor que seria: “Oferecer *candies* diferenciados e com maior valor aos seus clientes”.

6.4 DECISÕES DE DISTRIBUIÇÃO

Tratando-se da distribuição dos produtos da Docile no mercado peruano, a partir da alta concentração da população em Lima, a inserção e distribuição através da capital são consideradas fundamentais. Logo, expandindo-se para Arequipa, Chiclayo e Trujillo que também possuem elevado número de habitantes e potencial de mercado consumidor.

Conforme aponta Rosenbloom (2002), a estrutura de canal é a forma que o plano de marketing ostenta para desempenhar as tarefas necessárias para a disponibilização do produto ao consumidor, podendo ocorrer de maneira direta ou indireta. No caso da Docile, sugere-se o modo indireto, sendo a venda realizada para um importador/distribuidor qualificado e com experiência na venda de produtos deste segmento, capaz de atingir uma ampla gama de clientes nas cidades-alvo estabelecidas. A escolha deste distribuidor deve-se ao fato de que o mesmo já possui uma carteira de clientes estabelecida, sendo mais fácil atingir os seguintes canais, conforme **figura 48** abaixo:

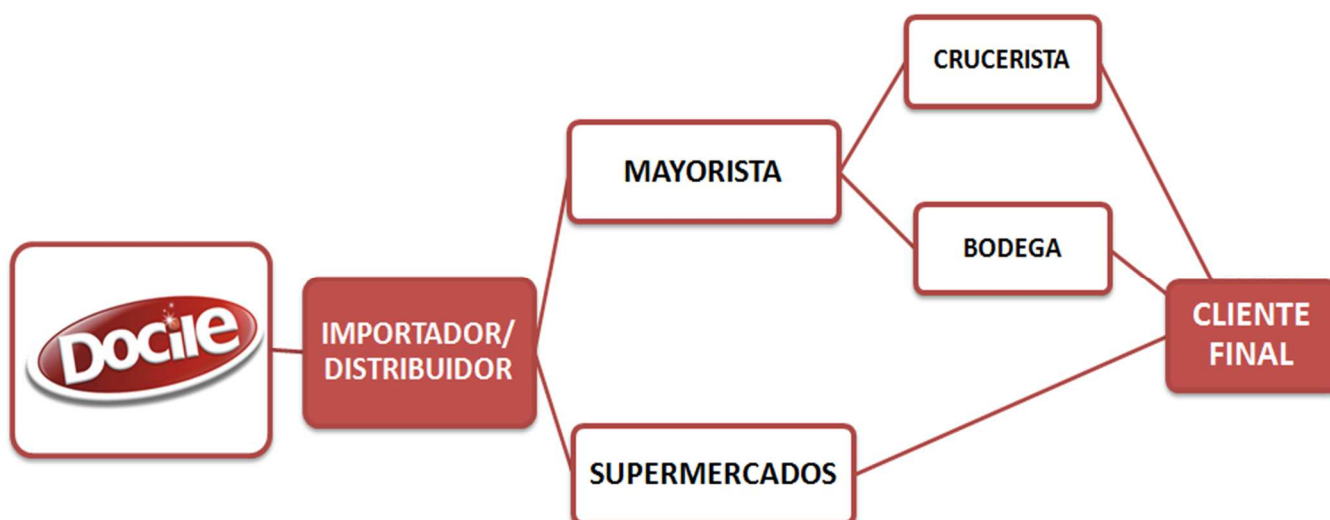


Figura 48 - Cadeia de distribuição no Peru.
Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Neste sentido, sugere-se uma cadeia composta da seguinte forma: o distribuidor importa os produtos da Docile no Brasil, para posterior distribuição no mercado peruano. Este, por sua vez, irá vender os produtos para as grandes redes de supermercados, como Vivanda, Repshop Metro, Wong, Tottus e Plaza Vea, conforme citados por Sérgio Alva (2014); e também para os mayoristas, lojas de venda por atacado, realizando a venda de volume em caixas grandes. Os mayoristas seriam os responsáveis na venda às bodegas, pequenas lojas que possuem produtos diversos; e aos cruceristas, uma espécie de “trailers” e quiosques que se instalam nas ruas do país, atuando com, no máximo, dois vendedores. Deste modo, a cadeia se completa e chega ao consumidor final, através dos cruceristas, bodegas e supermercados.

Com relação à logística de entrega do exportador até o importador, existe um longo processo que deve ser seguido. Tudo se inicia a partir do pedido do distribuidor peruano à fábrica da Docile no Brasil, sendo enviada uma Fatura Proforma para confirmação da mesma. Após confirmação do Registro Sanitário, parte-se para a parte de produção e empacotamento do pedido, cuidando com as exigências de rotulagem necessárias para este mercado, inserindo dados do importador e o número do Registro Sanitário. Concluído o pedido, emite-se a Fatura Comercial e Packing List por parte do exportador, além de Nota Fiscal de exportação, Certificado de Origem e Certificado Sanitário.

Na sequência, contrata-se o serviço de um agente de cargas, responsável pelo processo de transporte marítimo e emissão do conhecimento de embarque. O transporte é realizado através de um navio, estando os produtos dentro de um contêiner. Além disso, utiliza-se um despachante aduaneiro, que irá realizar a liberação da mercadoria na aduana brasileira. Chegando o navio no Peru, têm-se o processo de desembarço e nacionalização dos produtos. Após esta liberação, o importador pagará pelos impostos e a mercadoria estará liberada para retirada, podendo, assim, dar início ao processo de vendas e divulgação no mercado peruano.

6.5 DECISÕES DE PROMOÇÃO

Em um mercado altamente competitivo, a estratégia de promoção é essencial como maneira de diferenciação. Neste cenário, torna-se necessário o emprego de técnicas de propaganda incisivas, que possam tornar a marca conhecida entre o público-alvo e consolidar-se na mente dos mesmos. De acordo estudo da ABICAB (2014), as empresas brasileiras de *candies* presentes no mercado do Peru, atualmente, não se destacam no âmbito de propaganda

da marca. Deste modo, cria-se espaço para que novas empresas brasileiras introduzam seus produtos com ênfase no investimento de promoção, utilizando todos os meios possíveis na tentativa de gerar resultados favoráveis.

Conforme a visão de Rocha e Christensen (1999) o propósito da promoção de vendas pode ser direcionado tanto para o consumidor como para o comércio, porém são conduzidos de maneira diferente. Com relação às promoções que visam ao consumidor final, estas buscam induzir uma resposta de compras, enquanto as aplicadas ao comércio buscam obter respostas por parte do comerciante, podendo envolver desde o aumento de espaço em suas prateleiras até estoques e indução a promoções, facilitando a circulação do produto.

Neste contexto, sugere-se que a Docile faça o uso de diversos meios de comunicação para promover o seu produto. Uma vez que a empresa será nova no mercado peruano e estará em processo de desenvolvimento de suas atividades, buscando reconhecimento, aconselha-se a utilização de uma estratégia agressiva de promoção, de modo a impulsionar as vendas e fixar a marca no mercado, como um produto de boa qualidade, diferenciado e inovador. Assim sendo, as ações de divulgação precisam atingir tanto os distribuidores quanto os comerciantes (supermercados, mayoristas, bodegas e cruceristas), além dos próprios consumidores do produto.

O material publicitário a ser fornecido para os importadores contará com catálogos em português, espanhol e inglês, para a apresentação das linhas da Docile no mercado peruano e divulgação aos comerciantes por meio de representantes comerciais que o distribuidor venha a ter. Mesmo que as atividades de marketing locais sejam por conta do próprio distribuidor, a parte de envio dos catálogos será de responsabilidade da empresa, com o intuito de desenvolver a marca e ampliar o mercado consumidor. Além disso, o catálogo será de grande utilidade nas feiras comerciais, visto que o mesmo poderá ser entregue a todos os interessados na empresa durante o evento, garantindo a visibilidade e lembrança da marca. A **figura 49** ilustra o catálogo da empresa:



Figura 49 - Exemplo de algumas páginas do Catálogo da Docile.

Fonte: Docile, 2014.

Além do catálogo, sugere-se a utilização de um kit promocional a ser distribuído aos potenciais compradores comerciantes do mercado, tanto nas vendas locais quanto em feiras. Este kit levaria uma “mini” amostra de cada um dos produtos da empresa, de forma a possibilitar a experimentação e gerar uma demanda pelos produtos (ver **Figura 50**).



Figura 50 - Kit Docile de "mini" amostras.

Fonte: Foto tirada pela autora de Kit fornecido pela Docile, 2014.

No que tange à questão das feiras, sugere-se que os responsáveis pelo setor de exportação da Docile participem junto com distribuidor peruano em feiras do segmento alimentício no Peru (Expoalimentaria Perú, em agosto e Expo Bodegas y Mercados, em junho), participando e negociando, de modo conjunto, com os potenciais clientes do importador (supermercados e mayoristas).

Tendo em conta que o principal público-alvo são crianças e jovens, recomenda-se o patrocínio de eventos como *Disney on Ice* (2014), realizado em Lima, normalmente no mês de setembro, conforme **figura 51**, possibilitando o contato da Docile com o público infantil,

fazendo com que a experiência positiva do evento sirva de lembrança da marca na mente destes consumidores.



Figura 51 - Evento infantil Disney on Ice Peru.

Fonte: Disney on Ice Peru, 2014.

Dentro deste panorama, considera-se de grande relevância a presença do produto em cinemas peruanos, tais como Cinemark, Cine Planet, Cinerama, Cinestar, estando em contato direto com o público-alvo e criando, assim, enquanto assistem aos filmes de seu interesse, um momento de promoção e consumo dos produtos da linha Docile. Igualmente, recomenda-se a parceria com teatros locais (Gran Teatro Nacional Del Peru, Centro Cultural de San Marcos, Teatro La Plaza, Teatro Municipal de Lima) e estádios de futebol (Estadio Nacional, Estadio Nacional), tendo a mesma finalidade de relacionar momentos de entretenimento com o consumo dos produtos Docile.

Dando continuidade às ações a serem implantadas pela Docile, sugere-se a preparação de material impresso, como faixas e placas que valorizem a marca perante os consumidores finais e reforçando a lembrança da mesma no ponto de venda. Neste âmbito, também seria essencial a utilização de displays/expositores inovadores, que chamem a atenção do consumidor e fortaleçam a marca, superando a exposição de produtos de outros fabricantes, a exemplo da **figura 52**:



Figura 52 - Exemplo expositores e displays inovadores.
Fonte – Docile, 2014.

Como estratégia de promoção de novas linhas da Docile, sugere-se a distribuição através de venda casada, de forma gratuita e apenas no lançamento do produto. Deste modo, a Docile empacotaria o novo produto junto com os produtos demandados e já consolidados no Peru, operando com uma venda casada. Com isso, pretende-se que os lojistas lucrem com os brindes entregues e possam criar, através desta ação, uma demanda de mercado por uma nova linha, facilitando o conhecimento de tais produtos por parte do público.

Outra forma de introduzir o produto seria proporcionar uma degustação de novos produtos em maioristas, ou seja, os atacadistas, sendo uma forma interessante de fazer com que os crueristas e bodegas comprovem a qualidade do produto e passem a conhecê-lo, podendo inserir em sua gama de ofertas. O mesmo caso de degustação poderia acontecer diretamente no supermercado, de modo a atingir o consumidor final e ampliar o conhecimento do público a respeito das linhas da empresa. Além disso, seria importante desenvolver promoções que dessem direito a brindes pela compra de um determinado produto, com a finalidade de estimular o consumo. Todas estas ações necessitariam de apoio por parte da Docile, auxiliando o importador/distribuidor a aumentar sua participação de mercado.

A promoção seguinte refere-se ao uso de comerciais nos principais meios de comunicação, em televisão e rádio, conectando momentos de convivência em família e consumo dos produtos. Dentro deste mercado, considera-se que a propaganda através da televisão e rádio são fundamentais para que haja um conhecimento massivo do público a respeito dos produtos ofertados pela empresa.

No meio virtual, a Docile conta com um site estruturado que serve de apoio ao importador, o mesmo podendo ser lido em espanhol e inglês, para compreensão do consumidor estrangeiro (ver **Figura 53**):



Figura 53 - Site da empresa Docile.
Fonte: Docile, 2014.

Com relação às ações virtuais locais do distribuidor, sugere-se a criação de redes sociais próprias da marca no Peru, como *facebook* e *instagram*, criando uma relação direta do distribuidor com o consumidor final dos produtos. Ainda nas ações virtuais, aconselha-se a elaboração de vídeos com os produtos da empresa, transmitindo a proposta de valor (diversão em família, produtos diferenciados, inovadores, descoberta de sabores e texturas, design atrativo, customização), que possam ser compartilhados nas redes sociais para visualização dos clientes.

6.6 ESTRATÉGIA DE MARCA

Logo após abordagem dos quatro componentes de marketing: produto, preço, distribuição e promoção, torna-se importante sugerir quanto às estratégias de marca a serem utilizadas no mercado alvo do Peru. De acordo com Eduardo Tomiya (2010), verifica-se que o valor de uma marca é fundamental para seu reconhecimento. Os consumidores procuram cada vez mais o diferencial que ela oferece, assim sendo, a imagem que cada empresa transmite sobre sua marca é muito válida para a decisão do consumidor sobre a marca a ser escolhida

entre os concorrentes e a percepção que este tem da mesma. O objetivo da marca é de identificar e diferenciar os produtos ou serviços frente à concorrência.

Com relação à arquitetura de marca, esta pode ser única, mista ou então independente. Para a atuação da Docile no Peru, sugere-se a arquitetura mista, igual à estratégia já utilizada na exportação dos produtos a outros mercados, em que e todas as submarcas (Docigoma, X-clé, Zoah!, Cléx, Minty, Pastille, Doci Gummies, Cróc Gummies e Maxmallow) estão ligadas à marca corporativa Docile por um endosso visual.

Em meio a um contexto de entrada da marca Docile em um novo mercado como o do Peru, considera-se de maior consistência a apresentação da mesma marca já utilizada no mercado brasileiro, chamando-se Docile. Deste modo, o registro e proteção da marca no Peru seriam de responsabilidade própria da empresa. Em caso de intenção de registrar a marca no mercado peruano, de forma a garantir-se contra terceiros que possam utilizar a marca ou logo sem o assentimento da empresa, pode-se entrar com processo de solicitação de registro junto à INDECOPI, seguindo os seguintes passos: estudo de viabilidade de registro de marca, solicitação de registro e título de marca registrada, possuindo um custo de PEN 2.305,00 (aprox. USD 827,70), conforme **figura 54**:



Figura 54 - Processo de Registro de Marca no Peru.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Registro de Marcas Perú, 2014.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já citado logo no início do trabalho, o presente estudo teve como objetivo avaliar a viabilidade para a entrada da empresa Docile, uma fabricante de *candies*, no mercado peruano. Deste modo, encontrou-se um mercado potencial e promissor, com grandes oportunidades de negócios no âmbito setorial que a empresa se encontra.

A análise interna da empresa abordada serviu para caracterizar e auxiliar a Docile na identificação de suas forças e fraquezas, definindo sua estratégia de foco com diferenciação. Quanto à análise macroambiental, foi possível destacar as principais ameaças e oportunidades existentes do setor. Nesta análise, percebeu-se um cenário favorável a entrada dos *candies* no mercado peruano, uma vez que a demanda por produtos diferenciados e com maior valor crescem a cada dia, igualmente ao crescimento econômico do país e de sua população, maioria jovem, que são os consumidores potenciais dos produtos da Docile.

Com relação à análise setorial da empresa, constatou-se uma grande rivalidade no setor, sendo que os fornecedores possuem alto poder de barganha, por serem poucos oferecendo o mesmo produto. Igualmente, concluiu-se que o poder de barganha dos compradores é alto, visto que a concorrência é grande, possuindo alto poder na negociação. Além disso, existem poucas barreiras à entrada de novas empresas no setor, o que facilita o acesso e aumenta a ameaça, assim como a existência de produtos substitutos aos produtos da Docile.

No tratante ao modo de entrada, sugeriu-se por meio da exportação, pela facilidade e estrutura que a empresa já possui. Considerando o composto de marketing, as estratégias foram desenvolvidas especialmente para o mercado peruano, sendo examinados os quatro pontos: produto, preço, distribuição e promoção.

De início, foi analisado que os produtos a serem exportados e comercializados pelo distribuidor da Docile no Peru possuem um mercado a ser explorado, carecendo de produtos inovadores, existindo espaço para a Docile entrar com produtos diferenciados e que ainda não tenham sido oferecidos pela concorrência. Quanto à estratégia de preços, aconselhou-se o início do trabalho com preços baixos, e posterior aumento, com a consolidação da marca. Neste contexto, foram analisados diversos fatores, como poder aquisitivo do mercado e valores praticados pela concorrência. Com relação à distribuição dos produtos da empresa no mercado peruano, sugeriu-se a distribuição indireta, através de um distribuidor/importador já com carteira de clientes estabelecida, sendo este responsável de atingir os *mayoristas* e supermercados e estes, conseqüentemente, os *cruceiros* e *bodegas*.

No que diz respeito às estratégias de promoção da Docile, recomendou-se que a maior parte dos esforços estejam direcionados a esta variável, objetivando a consolidação e visibilidade de marca no mercado peruano através de uma estratégia de promoção agressiva.

Enfim, conclui-se que o mercado do Peru possibilita uma gama de oportunidades para a entrada de diversas linhas da empresa Docile, principalmente as de maior valor agregado, tendo em vista o alto nível cultural da população que preza pela qualidade e diferenciação. Sendo assim, finaliza-se com a recomendação de entrada da Docile no Peru através da exportação, podendo gerar resultados favoráveis e, conseqüentemente, o crescimento da empresa em âmbito internacional. A partir dos resultados alcançados, espera-se que o presente estudo possa auxiliar no processo de entrada e nas ações a serem tomadas para a atuação da empresa Docile no mercado peruano.

REFERÊNCIAS

ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacao, Amendoim, Balas e derivados. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br>>. Acesso em: 04 mai. 2014.

ALICEWEB. Disponível em: <<http://aliceweb.mdic.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

ALONSO, Jose António. **Nuevas tendencias en el comercio internacional**. Información Comercial Española, Ministerio de Comercio y Turismo: Madrid, 1994.

AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

AMBROSOLI. Disponível em: <<http://www.ambrosoli.com.pe>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

ANUGA. Disponível em: <<http://www.anuga.com/>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

APEX-Brasil. **Perfil país Peru**. 2010. Disponível em: <http://www2.apexbrasil.com.br/media/estudo/1110PerfilPeru_20130301172031.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2014.

ARCOR. Disponível em: <<http://www.arcor.com.br>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

BANCO MUNDIAL. World Development Indicators Database. Peru. World Bank, Jun 2014. Disponível em: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DO PERU. Disponível em: <www.bcrp.gob.pe>. Acesso em: 16 jul. 2014.

BESANKO, David. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=EGNvyyyuPmQC&dq=fatores+chave+de+sucesso&source=gbs_navlinks_s>. Acesso em: 22 mai. 2014.

BIAGIO, Luis Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2009.

BRAGA; Juliany. **Expoalimentaria 2013**. São Paulo: ABICAB, 2013.

BRASILa. Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Inteligência Comercial. **Como Exportar. Peru**. Brasília: MRE, 2013. 158p.

BRASILb. Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio e Serviços. **Oportunidades de negócios em serviços Brasil e Peru**. Brasília: MDIC, 2012. 73p.

BRASIL GLOBAL NET. **Peru Comércio Exterior**, fev 2014. Disponível em: <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/IndicadoresEconomicos/INDPeru.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

CASTRO, Cláudio Henrique. **Internacionalização**: vantagens e desvantagens da exportação. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pb/index.php?option=com_mediacenter&task=artigos_detalhes&Itemid=38&id=773>. Acesso em 16 jun. 2014.

CIA - THE WORLD FACTBOOK - BRASIL. In: Central Intelligence Agency, 2014. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL PERU. Escritório Comercial do Peru no Brasil. Disponível em: <http://www.consuladoperusp.com.br/e_oficina.htm>. Acesso em: 07 jul. 2014.

CAPEBRAS - Cámara Binacional de Comercio e Integración Peru Brasil. Disponível em: <<http://www.capebras.org/>>. Acesso em: 07 jul. 2014.

CAPTA - Consulta aos Acordos de Preferência Tarifária. Disponível em: <<http://capta.mdic.gov.br>>. Acesso em: 07 jul. 2014.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONFIPERU. Disponível em: <<http://www.confiperu.pe>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

CONFITECA. Disponível em: <<http://www.confiteca.com>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRECIMIENTO del PBI en América Latina 2013. **La Republica**, 09 set 2013. Disponível em: <<http://www.larepublica.pe/infografias/crecimiento-del-pbi-en-america-latina-2013-08-09-2013>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Disponível em: <<http://www.dcomercio.com.br/>>. Acesso em: 5 mai. 2014.

DISNEY ON ICE. Disponível em: <disneyonice.com.pe> Acesso em: 25 jul. 2014.

DOCILE. Disponível em: <<http://www.docile.com.br/>>. Acesso em: 04 mai. 2014.

DOING BUSINESS. Disponível em: <<http://portugues.doingbusiness.org/>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

FERNANDES, Buno H. Rocha; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GOLOSINAS TROME. Disponível em: <<http://golosinastrome.com.pe>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

HIEBING Jr., Roman G; COOPER, Scott W. **How to write a successful marketing plan**. Lincolnwood: NTC Business, 1994.

HOFSTEDE, Geert. The Hofstede Centre: Peru. Disponível em: <http://geert-hofstede.com/peru.html>>. Acesso em 02. jul. 2014.

INDECOPI - Instituto Nacional de Defesa da Concorrência e da Proteção da Propriedade Intelectual. Disponível em: < www.indecopi.gob.pe>. Acesso em: 16 jun. 2014.

INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponível em: <<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>. Acesso em 15. jun. 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARKWALD, Ricardo; RIBEIRO, Fernando. **Comércio e integração econômica entre Brasil e Peru**. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Setor de Integração e Comércio. IV. Série. IDB-PB-209. Nov, 2013. Disponível em: <<http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1527/Com%C3%A9rcio%20e%20integrac%C3%A7%C3%A3o%20econ%C3%B4mica%20entre%20Brasil%20e%20Peru.pdf;jsessionid=F0781B71A2A1621383C3D8544C4B8690?sequence=1>>. Acesso em: 30. Jun. 2014.

McCARTHY; PERREAULT JUNIOR, William D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MONDELEZ INTERNACIONAL. Disponível em: <<http://www.mondelezinternational.com>> Acesso em: 12 jul. 2014.

PEREIRA, P. L. S; CARVALHO, M.M. & PEREIRA, P. L. S. **Gestão de carteira de produtos na indústria brasileira de alimentos**: um estudo de caso. ENEGEPSIMPEP, 2005.

PERFETTI VAN MELLE. Disponível em: <<http://www.perfettivanmelle.com/>>. Acesso em: 16. Jul. 2014.

PERUa. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. **Acuerdos Comerciales**. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 2014. Disponível em <<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

PERUb. Ministério de Economia e Finanças. 2014. Disponível em <www.mef.gob.pe>. Acesso em: 18 jul. 2014.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

PORTAL BRASIL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/>>. Acesso em: 8 mai. 2014.

PORTAL BRASILEIRO DE COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <<http://www.comexbrasil.gov.br/>>. Acesso em: 8 mai. 2014.

PORTAL DEL ESTADO PERUANO. Disponível em: <<http://www.peru.gob.pe/>>. Acesso em: 8 mai. 2014.

PORTAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.mundializa.com/>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

PORTER, Michel. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

REGISTRO DE MARCAS PERÚ. Disponível em: <<http://www.registromarcasperu.com>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMPSON, Penny M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: _____. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman: 2001.

TOMIYA, Eduardo. **Gestão do valor da marca: como criar e gerenciar marcas valiosas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010. 144p.

VIVES, Daniel Robles. Peru's beloved candy industry sticks to old favorite flavors. **El Comercio**, 10 mai. 2013. Disponível em: <<http://www.peruthisweek.com/food-perus-beloved-candy-industry-sticks-to-old-favorite-flavors-20306>>. Acesso em 10 jul. 2014.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADA)

Nome: Cristian Ahlert

Data: 06/06/2014

Empresa: Docile

Cargo: Gerente de Exportações

Nacionalidade: Brasileira

Roteiro de entrevista semi-estruturada

1. Para quais países ela exporta seus produtos atualmente ?
2. Quais as linhas que são exportadas? Todas ou apenas algumas?
3. Qual o modo de distribuição nestes mercados?
4. Qual a produção mensal da Docile atualmente?
5. Qual foi o faturamento do ano passado?
6. Qual o número de funcionários aproximado?
7. Vocês participam de quais feiras anualmente?
8. Qual a linha de produtos que mais vende para América Latina?
9. Quais as principais competências/habilidades da Docile?
10. Quais são os desafios da empresa no mercado interno e externo?
11. Quais os resultados das feiras e o seu principal objetivo?
12. Já se tem definido qual o momento que as pessoas mais consomem os produtos da Docile? Como funciona no mercado externo?
13. O modo de distribuição é igual em todos os países?. Há algum contrato de exclusividade?
14. Existe algum projeto de marketing voltado ao mercado internacional? Alguma parceria com os distribuidores?
15. Quais os outros principais produtos vendidos na exportação?
16. Quais são os principais concorrentes da Docile no mercado externo? E no mercado interno?
17. Como é formulada a estratégia de preço no exterior?
18. Qual a estratégia de marca no exterior? E Como funciona o registro e proteção?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADA)

Nome: Sérgio Quichiz Alva

Data: 28/05/2014

Empresa: Tramontina

Cargo: Coordenador de Vendas no Peru

Nacionalidade: Peruana

1. En qué ciudad estas ubicado?
2. Conoces alguna compañía de *candies* (dulces, goma de mascar y marshmellow) en Perú?
3. Cuando estos productos son consumidos en tu país? En qué locales?
4. Como sientes la economía peruana para *candies*?
5. Como es para importar productos de Brasil? Con la cuestión de trámites y del gobierno?
6. Cuáles son las cadenas de supermercados más conocidas en Perú?
7. Qué dulces son tradicionales en Perú y cuales consideras posibles sustitutos de los *candies*?
8. Como sientes la economía peruana para *candies*?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ESTRUTURADA)

Nome: Sofie Slazar

Data: 14/06/2014

Profissão: Representante Comercial

Nacionalidade: Peruana

1. En qué ciudad estas ubicada?
2. Conoces alguna compañía de *candies* (dulces, goma de mascar y marshmellow) en Perú?
3. Cómo funcionan las platicas comerciales en el mercado peruano?
4. Cuáles son las características culturales de los peruanos?
5. Cuáles son las barreras de entrada para nuevas compañías en Perú?
6. Como sientes la economía peruana para el sector de *candies*?
7. Conoces alguna compañía de *candies* (dulces, goma de mascar y marshmellow) en Perú?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ESTRUTURADA)

Nome: Esteban Romero

Data: 25/06/2014

Profissão: Consultor Empresarial

Nacionalidade: Peruana

1. En qué ciudad estas ubicado?
2. Conoces alguna compañía de *candies* en Perú?
3. Cómo identificas las barreras arancelarias en el Perú?
4. Cómo ves la economía peruana? Y en el sector de *candies*?
5. Crees que hay mucha rivalidad entre las compañías de este sector?
- 6.Cuál es el grupo de edad que más consume *candies* en el Perú?

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ESTRUTURADA)

Nome: Bruno Bassi

Data: 07/07/2014

Empresa: ESCRITÓRIO COMERCIAL DO PERU NO BRASIL

Cargo: Analista de Exportações e Investimentos

Nacionalidade: Brasileira

1. Quais são as barreiras tarifárias para exportar do Brasil ao Peru a **NCM: 1704.90.20** - Caramelos, confeitos, dropes, pastilhas, e produtos semelhantes?
2. Quais são as barreiras não-tarifárias para o mesmo produto?
3. Quais os órgãos que regulam estas normas?
4. Como são compostas as tarifas de importação e venda no Peru?
5. Quais os acordos comerciais que o Peru participa?