



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
SAMUEL BATISTA NUNES

PROPOSTA DE UM PLANO DE EXPORTAÇÃO PARA A EMPRESA RÚSSIA NOIVAS

Tubarão
2018

SAMUEL BATISTA NUNES

PROPOSTA DE UM PLANO DE EXPORTAÇÃO PARA A EMPRESA RÚSSIA NOIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Renata Goulart Fernandes, Esp.

Tubarão

2018

**PROPOSTA DE UM PLANO DE EXPORTAÇÃO PARA A EMPRESA RÚSSIA
NOIVAS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em relações internacionais e aprovado em sua forma final pelo Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina.

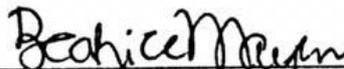
Tubarão, 30 de novembro de 2018.



Professora e orientadora Renata Goulart Fernandes, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Ivone Junges, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Beatrice Mayer, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esta, bem como todas as outras conquistas que ainda irei conquistar, a minha querida mãe Josiane, por todo exemplo de honestidade, caráter e força.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me fazer acreditar na bondade humana e renovar minha fé, diariamente. Agradeço a minha mãe, Josiane, por nunca me permitir fraquejar e desistir dos meus sonhos. Agradeço as minhas amigas, Camila e Greyce pela amizade e companheirismo durante toda a graduação, que levarei para toda a vida.

Agradeço imensamente a minha orientadora, Renata Goulart Fernandes, por aceitar me orientar neste trabalho e por toda paciência que a mim foi dedicada, e por partilhar todo seu conhecimento para a realização deste trabalho.

“Tenho pensamentos que, se pudesse revela-los e faze-los viver, acrescentariam nova luminosidade às estrelas, nova beleza ao mundo e maior amor ao coração dos homens.” (FERNANDO PESSOA, 1974).

RESUMO

Este trabalho consiste na elaboração de um plano de exportação para a empresa Rússia Noivas, localizada na cidade de Capivari de Baixo/SC. Trata-se de um estudo de caso, onde foi realizada uma simulação com base em informações coletadas por meio de uma entrevista com o diretor e o setor comercial da empresa, aplicando um questionário de Minervini o Export Check-Up. Com as respostas obtidas através do questionário, foi disposto neste trabalho melhorias e sugestões para empresa para que a mesma possa iniciar sua internacionalização através da exportação. Onde foi identificado o Paraguai como principal alvo para exportação dos produtos da marca Rússia Noivas. Acredita-se que o planejamento formulado poderá assegurar à empresa a identificar seu mercado alvo, traçar suas metas, a formar propostas para a realização dos objetivos, bem como verificar os recursos necessários e os resultados esperados.

Palavras-chave: Plano de exportação. Internacionalização. Exportação.

ABSTRACT

This work consists of the elaboration of an export plan for the company Rússia Noivas, located in the city of Capivari de Baixo / SC. This is a case study, where a simulation was performed based on information collected through an interview with the director and the commercial sector of the company, applying a questionnaire of Minervini the Export Check-Up. With the answers obtained through the questionnaire, improvements and suggestions for the company were introduced in this work so that it can begin its internationalization through export. Where Paraguay was identified as the main target for the export of branded Rússia Noivas. It is believed that the formulated planning can assure the company to identify its target market, to outline its goals, to form proposals for the accomplishment of the objectives, as well as verify the necessary resources and the expected results.

Keywords: Export Plan. Internationalization. Exportation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fachada da empresa Rússia Noivas	27
Figura 2 - Administrativo e financeiro da empresa.....	27
Figura 3 - Recepção da empresa Rússia Noivas	28
Figura 4 - Estoque	28
Figura 5 - Vestido de noiva Destaque – coleção Lago dos Cisnes 2018.....	30
Figura 6 - Vestido de noiva Grandeza – coleção Bal Masqué 2019	30
Figura 7 - Vestido de noiva Perfeição – coleção Lago dos Cisnes 2018.....	31
Figura 8 - Vestido de noiva Reflexo – coleção Bal Masqué 2019.....	31
Figura 9 - Vestido de noiva Símbolo – coleção Lago dos Cisnes 2018	32
Figura 10 - Vestido de noiva Admiração – coleção Lago dos Cisnes 2018	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principais estados compradores de produtos da marca Rússia noivas, no Brasil. .33	
Gráfico 2 - Volume das exportações brasileiras da NCM (62044300) 2014 (Jan a Dez) - 2018 (Jan a Ago) – valor FOB (US\$)37	
Gráfico 3 - Principais destinos das exportações brasileiras da NCM (62044300) 2018 (Jan a Ago) – valor FOB (US\$)38	
Gráfico 4 - Principais destinos das exportações brasileiras da NCM (62044300) 2017 (Jan a Dez) – valor FOB (US\$)38	
Gráfico 5 - Principais exportadores mundiais do código SH (sistema harmonizado) 620443 em 2017 (Jan a Dez) – valor FOB (US\$)39	
Gráfico 6 - Principais destinos das exportações brasileiras da NCM (62044300) 2016 (Jan a Dez) – valor FOB (US\$)40	
Gráfico 7 - Estado de origem das exportações brasileiras da NCM em 201740	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Proposta plano de exportação para a empresa Rússia Noivas	48
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cálculo de preço exportação.....	45
Tabela 2 - Cálculo de preço exportação.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 EXPORTAÇÃO.....	18
2.1.1 Tipos de exportação	19
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.3 MARKETING INTERNACIONAL.....	23
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	26
3.1 A EMPRESA.....	26
3.1.1 Produtos	29
3.1.2 Atuação da empresa	33
3.2 COLETA DE DADOS.....	34
3.3 ANÁLISE DA CAPACIDADE EXPORTADORA DA EMPRESA.....	36
3.4 POTENCIAIS MERCADOS PARA EXPORTAÇÃO.....	36
3.5 ANÁLISE DE MERCADO.....	41
3.5.1 Potenciais clientes	41
3.5.2 Análise da concorrência	42
3.5.3 Estratégias de <i>marketing</i> para exportação	43
3.5.4 Produtos	43
3.5.5 Preço	44
3.5.6 Praça	46
3.5.7 Promoção	46
4 PROPOSTA DE UM PLANO DE EXPORTAÇÃO	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	54
APÊNDICE A – EXPORT CHECK-UP	55

1 INTRODUÇÃO

O mercado têxtil é considerado como um dos principais fatores para o processo evolutivo da industrialização em diversos países, em 2012, respondeu por cerca de 6% do volume de comércio global. (MOISEICHYK, 2012). Nesse contexto, segundo o autor, o setor de confecções é uma atividade que tem um importante papel na transição de uma economia agrícola para a economia industrial, sendo encontrado em todos os países do mundo. É responsável pela geração de boa parte da renda, respondendo por 14% da economia global. Rech (2002) corrobora com esta visão ditando que este ramo vem dinamizando o cenário internacional, encontrando-se à frente de um processo na estrutura da economia mundial. A indústria têxtil compreende neste trabalho a área de atuação da empresa que frente as demandas de internacionalização passam a demandar a elaboração de um plano de exportação o que este estudo se propõe a realizar.

Com a globalização alavancando o desenvolvimento de tecnologias e comunicação, acaba havendo uma aproximação entre países, os incentivando para novos negócios. Como resultado disso, obtém-se novas oportunidades, diversificação de mercados, por consequência, tornando o produto mais competitivo, onde acaba forçando os envolvidos a buscar novos planos empresariais, e novos clientes no mercado.

Frente às expressividades do setor, muitas empresas do ramo buscam expandir o seu mercado por meio da internacionalização, que se refere a um processo crescente de atividades de uma empresa em outras nações, o que irá possibilitar a empresa grandes oportunidades de negócios no mercado internacional. (LOPES; GOMES; 2013).

Percebe-se dia após dia que mais empresas estão cruzando suas fronteiras em busca de novos mercados e de maiores lucros. Para Boone e Kurtz (1998), o comércio internacional torna-se vital para um país, bem como para suas empresas, por várias razões: o comércio expande mercados, cria oportunidades para a produção e distribuição de bens, permite às empresas explorarem oportunidades crescentes em outros países e as torna menos dependentes do seu mercado interno. Muitas organizações acreditam que o marketing global e o comércio internacional podem ajudá-las a detectar as necessidades, riscos e as mudanças nos hábitos dos consumidores, a reduzir custos, a adquirir novas alternativas para estratégias de distribuição.

De acordo com Kotabe e Helsen (1998) os riscos referentes às condições políticas de um país influenciam o comércio, assim como as oscilações econômicas e as mudanças no câmbio que constituem fontes de risco, no que tange à escolha de um novo mercado. A regulamentação governamental, algumas regulamentações e decisões tomadas pelos governos

locais podem contribuir na entrada ou não de um produto em um mercado alvo. Um exemplo disso é o estabelecimento de barreiras comerciais, que podem ser tarifárias ou não.

Com relação às tarifas, Keegan e Green (1999) consideram que estas podem ser calculadas como percentual no valor de produtos, um montante específico por unidade, tarifa específica ou como uma combinação de ambas, já as barreiras não tarifárias (administrativas), é qualquer medida que é destinada com o propósito de atrapalhar a venda de produtos em um mercado estrangeiro.

Ainda segundo Keegan e Green (1999) existem uma série de barreiras ocultas e são divididas em cinco categorias: as cotas e controle ao comércio, que o governo impõe que são limites ou restrições afim de limitar o número de unidades de um certo produto ou de certa categoria, que podem entrar em um país para revenda; o embargo, que é qualificado como uma restrição comercial que elimina completamente a importação de um produto específico; as políticas de compra discriminatórias, que descartam os fornecedores estrangeiros; o contrato de câmbio que pode ser compreendido como uma advertência comercial que controla o acesso a moedas estrangeiras, no qual a autoridade que controla esse acesso poderá alocar, expandir ou restringir tais moedas de acordo com os interesses nacionais; e, por último, o *dumping*, que é a prática de vender produtos por um valor abaixo no mercado externo, que o valor de produção no mercado interno. Mesmo cientes de todas as barreiras, e tarifas as empresas ainda buscam a internacionalização, a empresa estudada nesse trabalho é a Rússia Noivas, situada em Capivari de Baixo – Santa Catarina. Atualmente, fornece vestidos de noivas para todo o Brasil, com uma história de mais de 10 anos, construindo um padrão de atendimento, qualidade de produto, e a satisfação de seus clientes.

Para Maximiano (2004) para que as empresas tenham sucesso no seu processo de internacionalização, é necessário um planejamento metódico e lógico que procure a análise das diversas variáveis que envolvem este processo, seja no âmbito interno da empresa, seja dos mercados-alvos visados. Esse planejamento pode ser obtido por meio de um plano de exportação. Com planejamento, é possível conquistar os clientes estrangeiros e assim os fidelizar.

Ante o exposto, tem-se como questão central de pesquisa: Como a empresa Rússia Noivas poderia se inserir no mercado externo?

O objetivo geral dessa pesquisa se configura em: Elaborar um plano de exportação para a empresa Rússia Noivas. E como objetivos específicos temos: descrever a empresa Rússia Noivas e sua estrutura de comercialização; analisar a capacidade exportadora da empresa;

verificar potenciais mercados para exportação; elaborar uma análise de mercado para o produto estudado; elaborar um plano de exportação para a empresa.

Procurando apresentar um plano de exportação para a empresa Rússia Noivas de Capivari de Baixo - SC, mostra-se que este estudo é importante devido ao fato de que, o mercado de casamentos, é um dos setores que mais movimentam a economia brasileira, e não tem encontrado barreiras para movimentar as cifras, mesmo diante da crise. Segundo a Associação Brasileira de Empresas e Eventos – (ABEOC) Brasil, entre 2013 e 2016, o crescimento foi de 25% no setor, movimentando cerca de R\$ 16 bilhões por ano em todo o Brasil. Em pesquisa realizada pela Abrafesta e o Instituto Locomotiva, o setor de festas e eventos faturou em 2016 R\$ 17 bilhões, e a média dos serviços contratados por casamento varia de 38 a 42, segundo Ricardo Dias, diretor da Abrafesta, o Brasil realiza por ano 1,1 milhão de casamentos, são praticamente três mil por dia.

O assunto é importante para a empresa, pois a mesma já possui certa experiência no comércio exterior, através da importação, e pretende dar seguimento a atuação externa. Desta forma, será uma oportunidade para que a empresa adquira o conhecimento de diversos indicadores ou fatores que contribuem para o planejamento das exportações.

É relevante para o acadêmico, pois trará a oportunidade de conhecer com mais ênfase os aspectos referentes ao mercado internacional, bem como em relação ao comércio exterior, tema de importância para todos os internacionalistas.

É de extrema importância para a Universidade, pois de certa forma elevará a base acerca do tema, agregando assim mais conhecimentos teóricos e práticos sobre o assunto aqui tratado. A pesquisa contribui com o acervo teórico e prático sobre a questão em si. Por fim, torna-se viável, pois o acadêmico teve autorização da empresa para desenvolver suas pesquisas e a mesma se disponibilizou para dar acesso às informações, bem como terá todo o suporte necessário dos profissionais que atuam na empresa.

Através da pesquisa descritiva, o estudo almeja confirmar os principais aspectos teóricos que fundamentam o tema em referência, para obtenção dos resultados será aplicado um questionário na empresa em questão.

Beuren (2003, p.81) descreve que:

A pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira, nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

O procedimento técnico adotado para este estudo será do tipo estudo de caso.

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. (YIN, 2005, p. 20).

Neste sentido, as atividades de estudo de caso serão desenvolvidas na empresa Rússia Noivas, localizada na cidade de Capivari de Baixo, no estado de Santa Catarina, do segmento de vestuário, onde grande parte dos insumos são importados da Rússia.

A Rússia Noivas nasceu em meio a uma história de amor, a dos fundadores Ricardo Medeiros e Natália Petrova. A marca foi fundada no ano de 2009 em Capivari de Baixo/SC, mas, a história começa a ser escrita em 2005 no castelo de Heidelberg - Alemanha. Foi o lugar em que uma russa e um brasileiro se conheceram e se apaixonaram. No casamento deles, o primeiro passo para o nascimento da Rússia Noivas foi dado. Ao procurar por seu vestido de noiva dos sonhos, Natália não encontrava um modelo que atendesse as suas expectativas, sendo assim, ela trouxe da Rússia o seu vestido, este que fez um grande sucesso, motivando o casal a começar seu próprio empreendimento de importação e venda de vestidos de noivas da Rússia. Hoje os vestidos são criados pela também estilista, Natália Petrova e produzidos em sua própria fábrica na Rússia. O resultado são modelos inovadores, com diferencial comercial e uma qualidade surpreendente.

Os procedimentos para o levantamento de dados serão através do *export check-up* de Minervini, e será baseado em pesquisa bibliográfica, conforme estudos de Raupp e Beuren:

Abrange todo referencial já tomado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. (RAUPP; BEUREN 2003, p. 87).

Para a realização da pesquisa, foram utilizados dados primários, ou seja, aqueles que conforme Cervo e Bervian (2002), ainda não foram criados ou desenvolvidos pelo investigador, ou seja, dados que não foram coletados ou registrados anteriormente com outras finalidades.

Para a coleta dos dados secundários, foi realizada uma entrevista com o diretor geral da empresa (proprietário). Para tanto, foi utilizado o questionário de Minervini, o *export check-up* para o levantamento e coleta de tais informações (Apêndice I).

2 REVISÃO TEÓRICA

A fim de fundamentar teoricamente o estudo, este capítulo reúne os principais conceitos sobre o tema em análise, ou seja, exportação, planejamento estratégico e *marketing* internacional.

2.1 EXPORTAÇÃO

Entende-se o ato de exportar como a atividade de vender para outro país seja produtos ou serviços que são fabricados em um determinado país ou em um país terceiro. Tais produtos devem ser de interesse do país que está importando e que venham a proporcionar aos países envolvidos, vantagens do ponto de vista de troca ou comercialização. A exportação é a saída de mercadorias ou produto para o mercado exterior. (KEEDI, 2004).

Segundo Garcia (2001) são inúmeras e comprovadamente satisfatórias as vantagens decorrentes da exportação, tanto para os países quanto para as empresas que buscam o desenvolvimento e o seu progresso econômico.

Exportar é a maneira encontrada pelos países para expandir o seu mercado interno, por isso, afirma-se que a exportação aumenta a produtividade e os padrões de eficiência, contribuindo para a concorrência no cenário internacional, exportar aumenta a produção, pois acarreta em novos empregos, logo, mobilizam recursos financeiros, tornando assim o desenvolvimento econômico uma realidade. (MALUF, 2003).

A exportação pode ser considerada como o caminho com mais vantagens para quem almeja atuar no mercado internacional, pois conta com riscos pequenos e uma maior facilidade em comparação com a importação. Devido a isso, a exportação é a maneira mais utilizada pelas organizações em busca de reconhecimento no cenário internacional. (PIPKIN, 2005).

Segundo Keedi (2004) a exportação pode ser realizada tanto de forma definitiva quanto de forma temporária, na forma definitiva, a mercadoria é incorporada ao ativo do país importador, passando a ser considerada uma mercadoria nacional para todos os efeitos legais, deixando de pertencer ou constar no ativo do país exportador. Se tiver que sair do país deverá sofrer uma operação de exportação como qualquer mercadoria produzida no mesmo.

Já na forma temporária, ela sai do país por determinado tempo, suficiente para a operação para qual foi enviada como, por exemplo, participações em feiras, eventos, competições ou até mesmo demonstrações, ou outros motivos que justifiquem o seu envio ao exterior para posterior retorno.

A internacionalização de empresas, através da exportação é de extrema importância para os países na atualidade, levando em consideração que mediante a mesma, a empresa pode assim honrar compromissos que foram assumidos a nível internacional. (NOSÉ JÚNIOR, 2005).

A exportação é uma estratégia vantajosa e saudável para as empresas, pois segundo Minervini (2008) a prática gera diversificação de mercados compradores, abatendo os prejuízos com a sazonalidade, e assim, protegem a empresa contra mudanças repentinas do mercado interno, aumentam os lucros, geram prestígio para a empresa no mercado interno e a torna conhecida internacionalmente.

Outra vantagem da exportação que pode ser citada é que com essa diversificação de mercados e com o aumento da demanda por tais produtos, a qualidade dos mesmos tende a crescer, pois para a permanência da empresa no mercado externo, é altamente recomendado que haja uma melhora na qualidade do produto.

Essas melhorias se dão através de investimentos na fábrica, melhor capacitação de seus funcionários que diretamente estão envolvidos na produção e, provavelmente, a importação de uma máquina ou de matérias primas que trarão melhorias para o resultado do produto final, o que logo aumentará sua competitividade no mercado internacional. Keedi (2004, p.28) demonstra tal fenômeno dizendo que “Quanto mais inserido na economia mundial melhor será a condição de competitividade do país e das suas empresas”.

Contudo, mesmo que seja muito lucrativo, o exportador deve estar ciente de que enfrentará uma série de desafios durante o processo de exportação. Como será realizado com outros países, é normal que o idioma seja diferente entre os envolvidos, existem também muitas diferenças de cultura, religião, e nem sempre o produto será facilmente adaptado, fusos horários, sem falar nas barreiras tarifárias e não-tarifárias que o exportador encontrará.

2.1.1 Tipos de exportação

Existem algumas formas que permitem que o produtor consiga atingir o mercado externo utilizando o processo de exportação, esse processo pode ser realizado através das seguintes formas: exportação direta, indireta e as formas mistas.

Para Minervini (2008) a exportação direta envolve a venda direta para um cliente interessado em comprar seu produto e não para um distribuidor de terceiros. Você é responsável por gerenciar a pesquisa de mercado, a distribuição externa, a logística de envio e o faturamento a exportação direta, em geral, evita todos os custos e a confusão de um "intermediário".

Também permite que você tenha maior controle sobre as vendas e interaja diretamente com seus clientes.

Segundo Keegan e Green (1999), os lucros são mais significativos se comparados à exportação indireta e, além disso, há possibilidade de construção de uma rede própria de distribuição no mercado externo. Entretanto, as responsabilidades da empresa, os recursos humanos, financeiros e os trâmites jurídico-legais envolvidos no processo, são maiores.

De acordo com Pipkin (2005) o método da exportação direta, garante um lucro maior, porém, deve ser levado em consideração os riscos, que estão relacionados na necessidade de investir em tecnologias e infraestrutura.

Segundo Castro (2001), o canal de distribuição via exportação indireta, como o próprio nome indica, requer a participação de uma empresa mercantil no Brasil, a qual adquire mercadorias de indústrias ou produtores no mercado interno, com o fim específico da exportação, para serem posteriormente exportadas.

Para Garcia (2001), pode ser entendida como aquela que ocorre com a ajuda de um interventor, ou seja, uma empresa que tenha objeto social previsto como sendo a exportação, podendo ser consórcios ou cooperativas de produtores, empresas que atuem exclusivamente como exportadora, indústria com atividade comercial exportadora.

De acordo com Pipkin (2005) com a exportação indireta, as empresas correm um risco menor, e se preocupam menos com todo o processo de exportação. Entretanto, os lucros são menores em comparação ao modo de exportação direta.

Para Garcia (2001) no método de exportação por formas mistas, a venda é realizada através de um produtor/fabricante e em seguida é conduzida por um agente de médio ou grande porte, esse método caracteriza grande segurança no negócio, e é um importante canal de distribuição no processo de exportação.

Segundo Minervini (2008) as formas mistas podem ser caracterizadas como as que se penetram nos mercados de maneira muito mais rápida, e assim, se expandem de forma eficiente, expandindo as vendas, e assim, dominando o mercado.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem sido extensivamente utilizado pelas organizações; teve seu auge nos anos 1960 e declinou duas décadas depois por não ter sido adaptado, na época, para competir em mercados globais e recessivos. Entretanto, poucos anos depois, o

planejamento estratégico reaparece com toda força devido a duas razões fundamentais: as organizações retomaram o crescimento e a internet e as possibilidades de e-commerce, resumindo: globalização, que fez com que as organizações refletissem sobre o modo de se posicionarem nesse novo ambiente. (SERRA; TORRES; PAVAN, 2003). O planejamento estratégico volta, porém, não como um processo periódico, mas sim como uma parte da tarefa diária do executivo.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) o planejamento estratégico é um excelente instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Compõe uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que os gestores junto de sua equipe constituem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

Planejamento é o método de tomar decisões sobre o futuro, decisões estas que de buscam de alguma forma influenciar no futuro, ou o que será colocado em prática no futuro. Independentemente do tamanho da empresa, o planejamento se faz necessário, pois com ele, estabelecemos metas, parâmetros e estratégias, e de que maneira atingir tais metas. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Sampaio (2004) planejamento estratégico é um processo adotado para que se possa atingir o sucesso e assim construir o futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo possíveis eventos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro. Conforme Bateman e Snell (2009, p. 117). “Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro” o objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os abasteça as informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma produtiva, antecipando-se assim possíveis as mudanças que podem ocorrer no mercado em que atuam.

O antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como "a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo. (CHIAVENATO, 2003, p. 234).

Para Chiavenato (2004) o planejamento pode abranger períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos. Já para Certo (2003) o planejamento visa a organização como um todo, em sua elaboração os envolvidos se questionam o que deverá ser feito para atingir suas metas e assim, obter sucesso.

Ainda segundo o autor o planejamento estratégico é de grande vantagem para as empresas, pois, o grande índice de novas empresas que não vingaram no mercado, se dá, fundamentalmente por um planejamento impróprio e mal aplicado.

Conforme Serra; Torres e Pavan (2003) o processo que antecede o planejamento depende da criatividade empreendedora, que é a formulação de ideias originais e uteis para estabelecer um novo negócio ou um novo programa para fornecer bens ou serviços. As ideias primárias, uteis e originais devem estar relacionadas com: os bens e os serviços; a identificação de um mercado para esses produtores e serviços; as possíveis maneiras para se reproduzir ou fornecer os bens e serviços; os modos de se obterem recursos para produzir ou fornecer os bens e serviços.

De acordo com Certo e Peter (1993) a estratégia é formulada em três níveis distintos: nível organizacional, do negócio e funcional. Delineadas pela alta administração, as estratégias organizacionais são projetadas para garantir que a empresa atinja seus objetivos gerais. Questões gerais como concentrar-se em uma única linha de negócio ou diversificar-se, procurar estabilidade ou oportunidades de crescimento e como responder se a sobrevivência da organização corre risco na função da estratégia organizacional.

A estratégia é iniciada como um processo de raciocínio, de criatividade, que antecede as ações e o planejamento. Para que a estratégia seja formalizada, deve-se cumprir três etapas, são elas: compreender claramente as características, os problemas e as circunstâncias que envolvem a proposta a ser desenvolvida; um método de análise ou padrão de compreensão; um processo de tradução que habilita os gerentes a entender e atuar nas inspirações e vantagens da abordagem estratégica, de modo a selecionar as opções apresentadas. (SERRA; TORRES; PAVAN, 2003).

Para Certo e Peter (1993) as decisões estratégicas em todos os níveis estão sujeitas a certas restrições, incluindo a disponibilidade de recursos financeiros, a atitude da empresa frente a riscos, seus relacionamentos com fornecedores e distribuidores e as prováveis respostas de concorrentes frente a suas ações. Todas devem ser ponderadas a fim de se fazer uma escolha mais consciente das alternativas estratégicas.

O Planejamento estratégico pode ser classificado, segundo sua amplitude no tempo e na organização da empresa, como curto ou de longo prazo, como foi definido anteriormente, ou seja, Estratégico: estabelece os objetivos gerais da empresa; Tático: implementa as atividades de alocação de recursos; Operacional: estabelece padrões e programas. O planejamento pode ser classificado também, conforme a situação atual do ambiente, em

Adaptativo: garante a flexibilidade na resposta a mudanças no ambiente, ou, Contingencial: prepara-se para situações emergenciais (SERRA; TORRES; PAVAN, 2003).

Por fim, planejamento estratégico, desde que corretamente aplicado, pode tornar a empresa mais competitiva, agindo como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações (CERTO, 2005).

2.3 *MARKETING* INTERNACIONAL

Para Latalisa (2007) com a globalização econômica surge a possibilidade de acesso a novos mercados, até então inexplorados, beneficiada principalmente pela queda das barreiras tarifárias e não tarifárias. Desse modo, para que as empresas possam desfrutar das novas oportunidades e, ao mesmo tempo, diminuir ou eliminar as eventuais ameaças inerentes a esse novo ambiente competitivo, surge o desafio da internacionalização. O *marketing* internacional é a única ferramenta capaz de adaptar para as empresas uma estratégia empresarial, que tem como objetivo implantar e manter a empresa no mercado internacional, visando a sua evolução e a própria sobrevivência no mercado nacional.

Conforme Pipkin (2005) o *marketing* se refere a orientação da empresa para o consumidor. Assim, toda decisão que é tomada na empresa, deve estar direcionada para o atendimento das necessidades e desejos do consumidor. A ideia é da empresa estar voltada para um grupo selecionado de clientes, ou seja, seu público alvo, deverá estar disseminada em todos os níveis da empresa. A empresa, de forma integrada em todos os níveis. A nova orientação deve ser comprada pelos principais executivos da organização para que, de fato, isso se torne realidade dentro da empresa, logo, o *marketing* estuda os relacionamentos de troca. Na verdade, não basta que existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e, por outro lado, empresas ofertando produtos e serviços destinados a satisfação dessas necessidades. É preciso que ocorra o processo de troca e, nesse sentido, o *marketing*, como função, busca o melhor ajustamento entre necessidades distintas do mercado e a oferta igualmente diferenciada das empresas.

Para Castro (2001) a empresa que deseja exportar seus produtos e garantir o seu sucesso é imprescindível analisar a cultura do país com que se está negociando, e elaborar a estratégia de *marketing* analisando todos esses pontos, antes mesmo de pensar em fechar uma negociação. Segundo Cateora (1990) o *marketing* internacional realiza suas atividades em mais de um país, direcionando o fluxo de bens e serviços de uma empresa para seus consumidores, visando a obtenção de lucro.

Pipkin (2005) considera que os conceitos e as ferramentas de marketing internacional são basicamente os mesmos do *marketing* doméstico. Sua aplicabilidade, no entanto, é bastante diferenciada. É importante ter consciência que os ambientes internacionais apresentam diferentes níveis de incerteza. O mercado doméstico apresenta uma série de variáveis que, independente da ação das empresas, são incontroláveis. As políticas governamentais, as leis, a competição, se encaixam neste tipo de variáveis. Quando uma empresa passa a atuar em um mercado internacional, há uma agregação do nível de incerteza, uma vez, que está passa a ter incerteza inerente ao seu próprio mercado e aquele referente ao mercado externo em que está operando. As variáveis incontroláveis referentes ao mercado externo são as que possuem efeito direto sobre o resultado de um empreendimento estrangeiro, como as forças políticas, a estrutura legal e o ambiente econômico.

Keegan (1995) afirma que o *marketing* internacional tem sido definido como a resposta da organização frente as realidades dos seus públicos de interesse e às realidades do ambiente de negócios. Já Cavusgil e Zou (1994) apontam que marketing internacional é o meio pelo qual a empresa responde a interação das forças internas às externas a fim de atingir os objetivos de um empreendimento internacional.

Para Pipkin (2005) a adaptação dos esforços de *marketing* a determinada cultura é um dos principais ajustamentos que uma organização deve realizar, para que atinja suas metas em um mercado externo. A cultura é a soma total do conhecimento, opiniões, ideias, artes, leis, costumes, tradições e hábitos adquiridos pelos indivíduos como membros de uma sociedade. Ou seja, a cultura causa um impacto em todas as atividades do *marketing*, logo, nos preços, nas promoções, nos canais de distribuições, nos produtos, nas embalagens, nos estilos, etc. Todos os esforços do *marketing* são avaliados dentro de um determinado contexto cultural que determina sua aceitação, resistência ou até mesmo sua rejeição. Para ser eficaz nos mercados estrangeiros é necessário que o executivo de *marketing* internacional da organização tenha uma atitude proativa com relação ao entendimento das ideias, dos valores e das motivações que existem em diferentes culturas.

Segundo Las Casas (2007), os principais objetivos do *marketing* internacional referem-se ao crescimento de vendas, participação de mercado e lucro bruto de vendas, no entanto, muitos executivos acreditam que cobrar as vendas ao máximo possível pode ser um fator estimulante para os vendedores trabalharem. No entanto, o que se percebe é que, se os vendedores não conseguem atingir suas metas, ficam desmotivados e frustrados, e o objetivo do *marketing* é causar o contrário, é aí que devesse buscar objetivos realistas, que realmente condizem com o mercado.

A presença internacional da empresa permite-lhe ganhar popularidade e reconhecimento no mercado doméstico, além de abrir o seu mercado, principalmente quando o mercado local está saturado, fazendo assim com que a empresa veja o *marketing* internacional como uma grande vantagem. O próximo capítulo tem-se a análise dos dados, onde será apresentada a empresa Rússia Noivas, os seus produtos, e a sua atuação comercial.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

3.1 A EMPRESA

A marca Rússia Noivas foi fundada no ano de 2009 na cidade de Capivari de Baixo/SC, mas, a história começou a ser escrita em 2005 no castelo de Heidelberg - Alemanha. Onde uma russa e um brasileiro se conheceram e se apaixonaram. No casamento deles, o primeiro passo para o nascimento da Rússia Noivas foi dado. Ao procurar por seu vestido de noiva dos sonhos, Natália não encontrava um modelo que atendesse as suas expectativas, sendo assim, ela o trouxe da Rússia, este que fez um grande sucesso, motivando o casal a começar seu próprio empreendimento de importação e venda de vestidos de noivas importados da Rússia.

Hoje os vestidos são criados pela também estilista, Natália Petrova e produzidos em sua própria fábrica na Rússia. O resultado são modelos inovadores, com diferencial comercial e uma qualidade surpreendente. Após pouco tempo, Natália percebeu a necessidade do mercado de vestidos com um *design* diferente e material de melhor qualidade, sendo assim, começou a desenhar para a Rússia Noivas e se tornou oficialmente, a estilista da grife. Desde então, já foram mais de 15 coleções lançadas.

Natália é hoje uma das poucas estilistas no Brasil que possui como maior característica o estilo “*A La Russe*”, onde exprime a cultura de seu país, sempre buscando harmonizar com o que a noiva brasileira gosta e procura. Com sua vontade de sempre fazer o melhor, trouxe para o mercado brasileiro a busca por mão de obra capacitada, onde há a valorização do capital humano e a procura de tecnologias e produtos da melhor qualidade para suas criações.

A empresa conta hoje com 21 funcionários, e é dividida em seis setores: Administrativo, almoxarifado, comercial, financeiro, *marketing* e produção. A empresa tem como área de atuação todos os estados do Brasil. O resultado de tanto amor pelo que faz e comprometimento em oferecer sempre o melhor, são vestidos com um design único e uma marca de sucesso.

Com o intuito de apresentar a empresa Rússia Noivas, trazemos algumas Figuras (1, 2, 3 e 4), representando os principais setores da empresa.

Na figura 1, tem-se a fachada da empresa, onde todos os clientes entram, seja para alugar trajes para algum evento, ou clientes que estão visitando a parte de atacado da empresa.

Figura 1 - Fachada da empresa Rússia Noivas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na figura 2, tem-se o setor administrativo e financeiro da empresa, o setor administrativo é responsável pelo planejamento estratégico, gestão, atribuição de tarefas, coordenação, análise de dados e supervisão dos outros setores. Já o setor financeiro, funciona lado a lado ao setor administrativo, esse setor é responsável pela gestão de recursos e contas da empresa.

Figura 2 - Administrativo e Financeiro da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na Figura 3, tem-se a recepção da empresa, de grande importância, pois a recepção de uma empresa é o cartão de visitas para o cliente, onde irão aguardar para serem atendidos pela pessoa responsável.

Figura 3 - Recepção da empresa Rússia Noivas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na figura 4, tem-se o estoque/almojarifado da empresa, onde ficam todos os modelos para serem preparados quando vendidos, cada arara suspensa possui uma coleção diferente, seguindo a data de lançamento.

Figura 4 - Estoque



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Apresenta-se apenas alguns dos principais setores existentes na empresa, possuindo outros setores, os quais não foi concebido permissão para fotos.

Para saber mais sobre os produtos comercializados pela marca, assim como suas características, o tópico a seguir apresenta os produtos que a empresa comercializa.

3.1.1 Produtos

Os vestidos da grife Rússia Noivas são produzidos por profissionais e *designers* altamente qualificados, desde o primeiro croqui, até os bordados manuais, garantindo sua qualidade diferenciada. Cada coleção é elaborada conforme as últimas tendências da moda noiva.

Os modelos são estruturados em manequins com os melhores equipamentos conhecidos atualmente. Além disso, os tecidos, pedrarias, rendas e tules que constituem o vestido são de alto padrão tornando o vestido ainda mais luxuoso e a noiva graciosa nessa data tão especial.

Todos os modelos da marca são desenhados pela estilista Natalia Petrova, após isso, os croquis são encaminhados para a equipe de produção na Rússia, onde os modelos serão confeccionados, e após finalizados encaminhados para o Brasil, através da importação.

As Figuras 5, 6, 7, 8, 9 e 10, apresentam alguns modelos de sucesso da marca Rússia Noivas, os tradicionais modelos “princesa”, “sereia” e “evasê”, os quais são os principais modelos comercializados pela marca.

Na Figura 5, tem-se o modelo Destaque da coleção Lago dos Cisnes 2018, no estilo princesa, o modelo une a versatilidade do modelo *transformer* (as suas saias são removíveis) com a cor tendência 2018, o rosa *blush*, seu corpete e costas possuem aplicações de renda em arabescos que formam lindos desenhos. O modelo possui mangas removíveis e sua primeira saia é princesa com barra de crina, já a segunda, é de tule branco com aplicações de renda.

Figura 5 - Vestido de noiva Destaque – coleção Lago dos Cisnes 2018



Fonte: Rússia Noivas, 2017.

Na Figura 6, tem-se o modelo Grandeza da coleção Bal Masqué, 2019. No estilo princesa, o modelo une o clássico e romântico com a exuberância dos volumosos bordados 3D com cristais e miçangas, com sua saia volumosa com várias camadas de tule, tornando o vestido digno de princesa.

Figura 6 - Vestido de noiva Grandeza – Coleção Bal Masqué 2019



Fonte: Rússia Noivas, 2018.

Na Figura 7, tem-se o modelo Perfeição da coleção Lago dos Cisnes 2018, no estilo sereia o modelo possui alças de tule bordadas com renda, pedrarias e miçangas, a parte superior do vestido de noiva Perfeição conta com um decote profundo em formato de coração, que valoriza o colo da noiva. O diferencial desse modelo fica por conta de suas costas, que possuem uma cascata de nove correntes feitas artesanalmente com pérolas, cristais e miçangas.

Figura 7 - Vestido de noiva Perfeição – Coleção Lago dos Cisnes 2018



Fonte: Rússia Noivas, 2017.

Na Figura 8 tem-se o modelo Reflexo da coleção Bal Masqué 2019, no modelo sereia, ele reflete as últimas tendências da moda noiva, enaltecendo a beleza da noiva com a riqueza em detalhes. Sua exuberância se inicia nas alças, que formam um laço, passam pelo decote bordado com renda em arabescos e seu tecido de redinha cravejado de miçangas e termina em sua cauda triangular com um barrado em renda.

Figura 8 - Vestido de noiva Reflexo – Coleção Bal Masqué 2019



Fonte: Rússia Noivas, 2018.

Na Figura 8, tem-se o modelo Símbolo da Coleção Lago dos Cisnes 2018, no modelo evasê, o vestido de noiva Símbolo possui decote em V ótimo para as noivas que querem valorizar o colo. O seu maior diferencial é o tule que possui pequenos flocos, dando um efeito e movimento ao modelo. Na cintura, o modelo possui um cinto todo bordado manualmente com cristais e pérolas, que dá o toque de brilho ao vestido de noiva.

Figura 9 - Vestido de noiva Símbolo – Coleção Lago dos Cisnes 2018



Fonte: Rússia Noivas, 2017.

Na Figura 10, tem-se o modelo Admiração da coleção Lago dos Cisnes 2018, no estilo evasê o modelo tem em suas costas um bordado artístico de rendas florais que, junto com sua saia fluída, tornam o modelo a peça perfeita para casamentos ao ar livre ou na praia. Seu corpete possui decote coração e rendas bordadas com miçangas e pérolas. A regata de tule possui um detalhe assimétrico de rendas aplicadas em apenas um ombro. Para dar mais movimento ao vestido de noiva, o modelo possui uma cauda removível.

Figura 10 - Vestido de noiva Admiração – Coleção Lago dos Cisnes 2018



Fonte: Rússia Noivas, 2017.

As Figuras 5, 6, 7, 8, 9 e 10, são exemplos de modelos comercializados pela empresa, os modelos pertencem as duas últimas coleções lançadas, cujo nomes são: Lago dos Cisnes coleção 2018, lançada em agosto de 2017, e a coleção Bal Masqué 2019, lançada em agosto de 2018. A empresa lança uma coleção anual todo mês de agosto de cada ano, referente ao próximo ano. Em fevereiro de cada ano, a empresa lança uma pré coleção, seguindo as tendências que podem ser esperadas na coleção que será lançada em agosto.

O próximo tópico, visa analisar a atuação da empresa, os principais estados onde a empresa atua, assim como a forma de atuação.

3.1.2 Atuação da Empresa

A marca Rússia Noivas está presente atualmente em todo o território brasileiro, de acordo com o Gráfico 1. A empresa atua com representantes responsáveis por determinada região, com visitas semanais aos lojistas cadastrados e prospecção de novos clientes, a empresa conta também com três vendedores internos, atuando através de mídias sociais, e vem conquistando noivas de todo o Brasil através do *marketing* eficaz, algo que a empresa está investindo fortemente, e já vem colhendo resultado.

Gráfico 1 - Principais estados compradores de produtos da marca Rússia noivas, no Brasil.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Como pode ser observado no Gráfico 1, a maior atuação da empresa está concentrada no sul do país com os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, mas conta também com um mercado superaquecido na região sudeste, com os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, a empresa vem ganhando mercado também na região Norte, através do estado do Para.

Atualmente, a empresa está buscando formular um plano de exportação para adentrar no mercado externo, sabendo da aceitação que seus produtos têm no Brasil, e considerando os inúmeros contatos de noivas de outros países que a empresa recebe diariamente, a empresa acredita que seus produtos farão grande sucesso no cenário internacional. Com base nisso, a seguir, apresenta-se a coleta de dados, para que a empresa possa estudar seu ambiente interno, o cenário local e as perspectivas do mercado, com base nas respostas de cada sessão do questionário *Export Check Up*, de Minervini, aplicado na empresa.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista, no dia 30 de agosto de 2018, no qual, foi visitada a empresa localizada na cidade de Capivari de Baixo/SC aplicando o questionário do autor Nicola Minervini: *Export Check Up*, o qual foi respondido pelo diretor da empresa, juntamente com a equipe do comercial.

O questionário *Export Check Up* foi respondido na empresa Rússia Noivas, e o mesmo pode ser visualizado no Apêndice A. Ele é dividido em seis seções e com este foi possível identificar e entender a capacidade exportadora da empresa aqui analisada.

A primeira seção do questionário aborda a capacidade industrial e tecnológica da empresa, tendo como objetivo verificar se a empresa tem um produto potencialmente exportável e de qualidade internacional. Como resultado, a empresa precisa: investir em inovação tecnologia, embalagem competitiva, verificar novas fontes de matéria-prima e seus componentes, estudar leis do consumidor, providenciar registro e patente da marca, analisar qual o código alfandegário mais apropriado.

Na segunda seção, aborda-se a qualidade da gestão das informações, a seção tem como objetivos, analisar se a empresa tem informação sobre como agem os concorrentes, se possui conhecimento sobre a importância das diferenças culturais, as barreiras que pode encontrar quando se exporta um produto, e se a empresa está informada sobre o que acontece de importante em nosso setor de negócios. Obteve-se como resultado, a empresa deve pesquisar por feiras, abranger seus conhecimentos sobre os acordos bi e multilaterais, identificar

publicações técnicas, estudar a legislação da importação e exportação, assim como os contratos internacionais.

Na terceira seção, analisa-se a comunicação e promoção da empresa, a promoção é de suma importância, pois é como os consumidores conhecem nossa empresa, é imprescindível cuidar da imagem que a nossa empresa transmite nas promoções que realiza. A seção tem como objetivo, verificar se a empresa realiza investimento em promoção, se transmite a imagem correta da empresa, se utiliza as formas de promoção mais apropriadas nos diferentes mercados. Como resultado, a empresa deve revisar seus catálogos, *site* e analisar como irá se promover perante as diferenças culturais, se preparar fortemente antes de embarcar em alguma feira internacional tanto a marca, quanto a rede de vendas, pois, a falta de preparo pode ser algo desastroso, dificultando para a empresa a recuperação da sua imagem no futuro.

A quarta seção abrange a gestão do mercado internacional, ou seja, os seus parceiros, seus clientes e o produto comercializado. Se foram localizados os parceiros com que atuara, formas de ingresso utilizadas para entrar no mercado, com isso obteve-se que a empresa precisa monitorar o mercado e os selecionar, chegar a um consenso para a formação do preço, formação para a equipe de vendas e controlar a rentabilidade dos mercados, rede de vendas, segmento de mercado, produtos e contratos.

Em seguida na quinta seção, aborda-se a estrutura interna da empresa, o departamento de exportação, e tem como objetivo qualificar o nível de suporte interno, a qualidade dos procedimentos administrativos da exportação. Analisando, a empresa precisa se especializar no seguimento da exportação, difundir mais a cultura exportadora na empresa, elaborar um manual de procedimentos, avaliar periodicamente a rentabilidade, e otimizar as atividades operativas.

Por último, na sexta seção aborda-se a engenharia de preços, a competitividade da empresa será medida apenas quando o produto estiver no cliente final, e estiver satisfeito com o mesmo, e ansioso para fechar uma nova compra, por isso não basta ser competitivo com o produto colocado na porta de nossa empresa, entregue com incoterms *ex-works*; deve-se considerar outros instrumentos que são utilizados de acordo com a necessidade de cada mercado. Como resultado, a empresa precisa buscar financiamentos, programar possíveis compras por parte do importador, melhores parceiros internacionais, estudar a legislação de importação, estudar o uso de zonas francas.

Com o resultado obtido na coleta de dados realizada neste tópico, é possível dar início na análise da capacidade exportadora da empresa Rússia Noivas, que assim como a coleta

de dados, foi realizada com base no *Export Check Up* de Minervini, mediante a aplicação do mesmo na empresa.

3.3 ANÁLISE DA CAPACIDADE EXPORTADORA DA EMPRESA

A análise da capacidade exportadora da empresa Rússia Noivas, foi realizada com base no questionário *Export Check-Up* de Minervini. Mediante a aplicação do mesmo na empresa, foi identificado que a empresa necessita trabalhar fortemente para alcançar o mercado que tanto almeja, e aprimorar seu conhecimento na área de exportação, para que possam assim concretizar sua internacionalização através da exportação.

Com o resultado do questionário a empresa precisa de imediato, identificar e conhecer bem os seus parceiros e aprimorar seus conhecimentos sobre todo incentivo que pode receber de entidades de promoção ao comércio exterior, monitorar os mercados e construir alianças estratégicas.

Para que a empresa consiga desenvolver a sua capacidade de exportação, sugere que a mesma siga as medidas de Minervini, por exemplo: Realizar pesquisas e análises de mercado, estudar as leis do consumidor de cada país, assim como entender a sua cultura e crenças, buscar novas fontes de matéria-prima visando assim baixar o custo dos produtos, de embalagem ou transporte, por exemplo. Investir em inovação tecnológica e treinamentos para a equipe, estudar os acordos bi e multilaterais evitando assim, ser prejudicado pelos mesmos.

Tendo em vista da capacidade exportadora da empresa Rússia Noivas, é possível assim, analisar os mercados com potencial para exportação dos produtos da marca aqui estudada, que será melhor apresentada no próximo tópico.

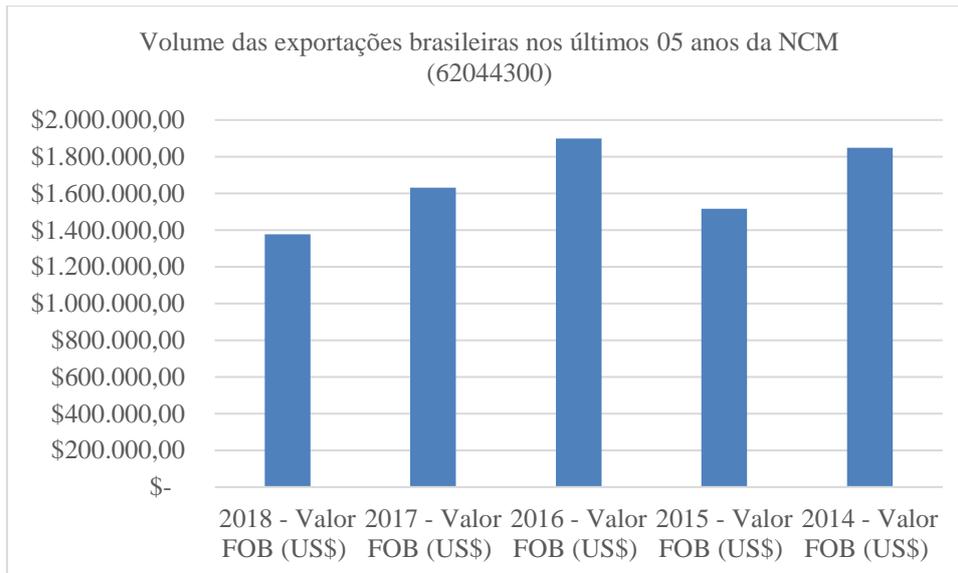
3.4 POTENCIAIS MERCADOS PARA EXPORTAÇÃO

Antes mesmo de pensar em iniciar a internacionalização através da exportação, deve-se explorar o mercado, estudá-lo profundamente, com isso será possível verificar as principais oportunidades e as ameaças minimizando assim os possíveis riscos financeiros e até mesmo a imagem da empresa, que se não planejado este processo com cautela e um planejamento eficaz, pode ser prejudicada. Para identificar os mercados com potencial exportador do produto estudado, deve ser analisar onde já existem exportações e o faturamento.

No Gráfico 2, tem-se o volume das exportações brasileiras dos produtos classificados no código NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul): 62044300 do produto

estudado, relativo a vestidos de fibras artificiais, de uso feminino (exceto de malha e anáguas). Percebe-se no Gráfico 2 que o ano de 2016 foi o ano com maior volume exportado com quase US\$ 2.000.000,00 em exportações.

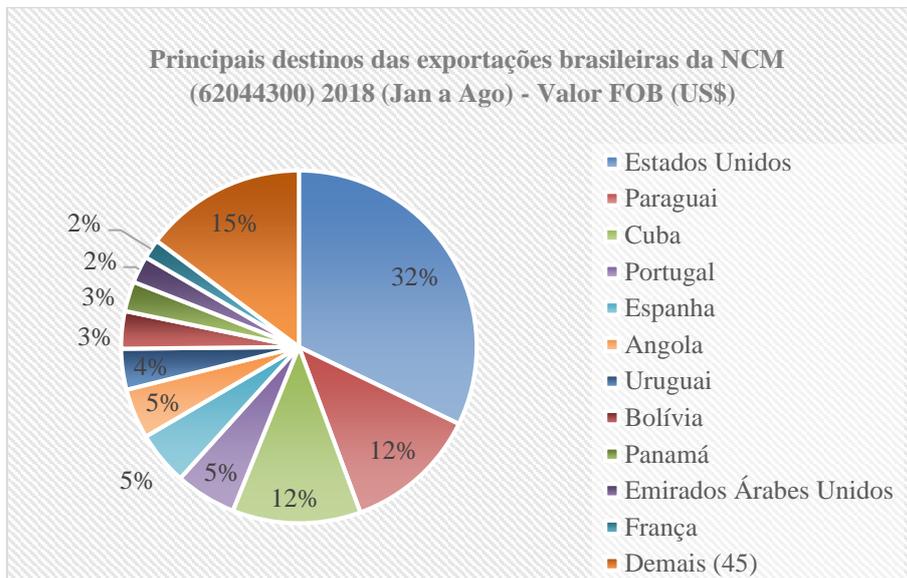
Gráfico 2 - Volume das exportações brasileiras da NCM (62044300) 2014 (Jan a Dez) - 2018 (Jan a Ago) – valor FOB (US\$)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O Gráfico 3 apresenta os principais países importadores do Brasil dos produtos classificados no código NCM 62044300 do produto estudado, como pode ser visto no gráfico 3, o maior comprador da NCM do Brasil no período de janeiro a agosto de 2018 foram os Estados Unidos, com 32% em seguida do Paraguai com 15% valores em US\$ FOB.

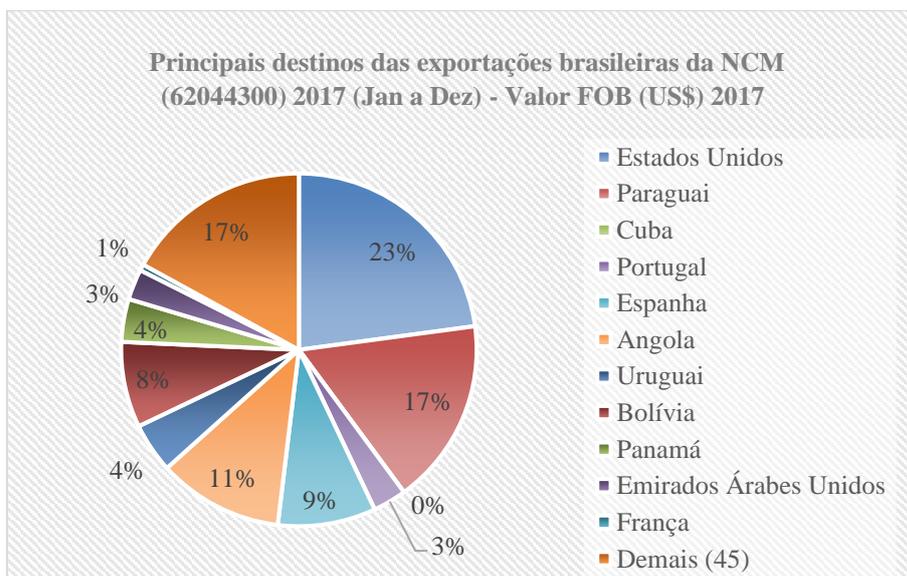
Gráfico 3 - Principais destinos das exportações brasileiras da NCM (62044300) 2018 (Jan a Ago) – valor FOB (US\$)



Fonte: Adaptado pelo autor de Comex Stat, 2018.

No Gráfico 4, tem-se novamente os Estados Unidos como principal destino das exportações da NCM (62044300) no período de janeiro a dezembro de 2017, considerando 23% em US\$ FOB, 09% a menos que o porcentual no período de janeiro a agosto de 2018, seguido por Paraguai com 17%, 2% a mais que o período de janeiro a agosto de 2018.

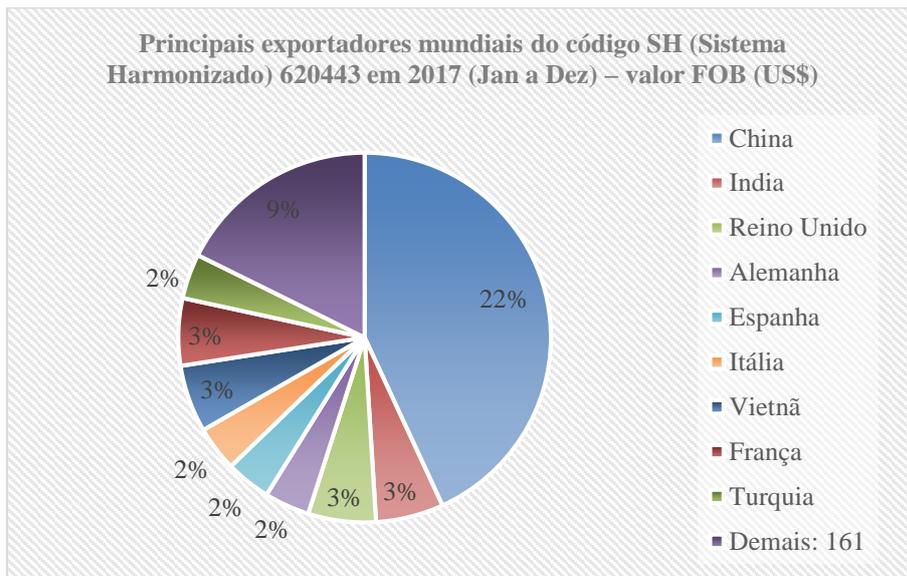
Gráfico 4 - Principais destinos das exportações brasileiras da NCM (62044300) 2017 (Jan a Dez) – valor FOB (US\$)



Fonte: Adaptado pelo autor de Comex Stat, 2018.

No Gráfico 5, tem-se os principais países exportadores mundiais no período de janeiro a dezembro de 2017, onde a China domina com 17% do mercado, seguido pela Índia, com 4%.

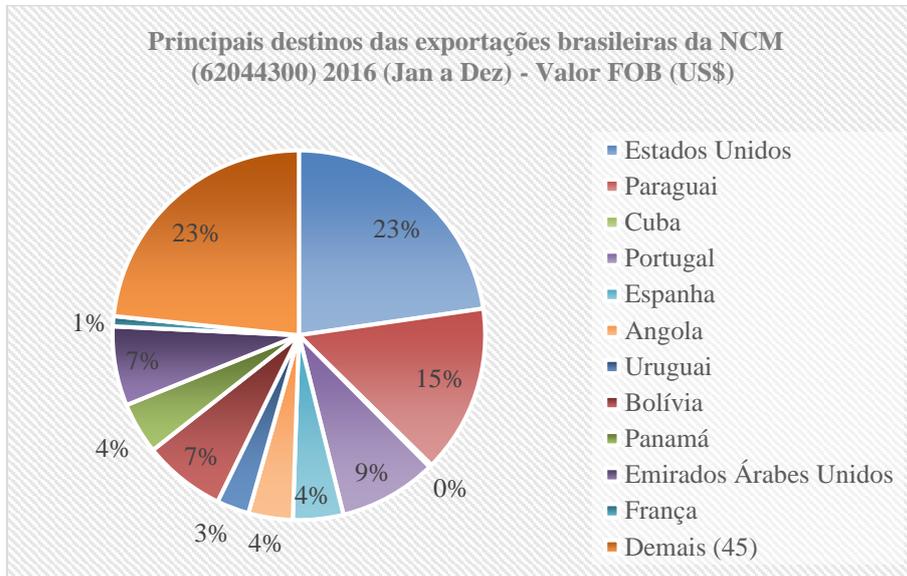
Gráfico 5 - Principais exportadores mundiais do código SH (Sistema Harmonizado) 620443 em 2017 (Jan a Dez) – valor FOB (US\$)



Fonte: Adaptado pelo autor de Trade Map, 2018.

No Gráfico 6, como pode ser observado que os Estados Unidos se mantiveram na liderança com 23%, já o Paraguai sofreu um aumento de 6%, ocasionando um empate entre os Estados Unidos e Paraguai, ambos exportaram do Brasil 23% no período de janeiro a dezembro de 2016.

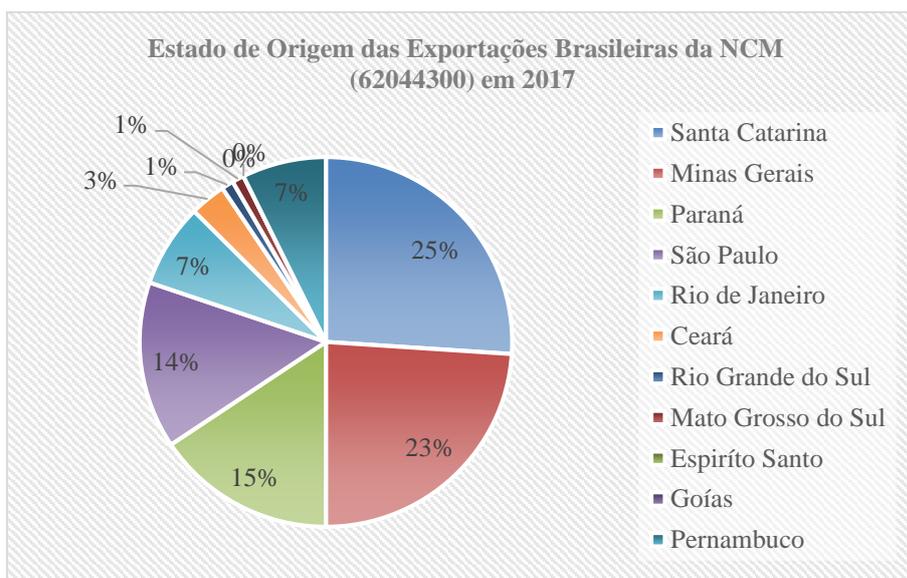
Gráfico 6 - Principais destinos das exportações brasileiras da NCM (62044300) 2016 (Jan a Dez) – valor FOB (US\$)



Fonte: Adaptado pelo autor de Comex Stat, 2018

No Gráfico 7, temos os principais estados exportadores da NCM (62044300), sendo Santa Catarina o estado pioneiro nas exportações com 25%, seguido por Minas Gerais, com 23%, e Paraná com 15%.

Gráfico 7 - Estado de Origem das Exportações Brasileiras da NCM em 2017



Fonte: Adaptado pelo autor de Trade Map, 2018.

Percebe-se que os Estados Unidos é o principal destino das exportações do Brasil, seguido por Paraguai e Cuba, que importou em janeiro a agosto de 2018 mais do que importou em quatro anos, seguindo Portugal e Espanha. Com essas informações em mãos, sugere-se que a empresa deve primeiramente focar suas forças no Paraguai, por fazer parte do MERCOSUL, contando com toda facilidade do livre comércio, mas continuar a explorar os Estados Unidos, Cuba, Portugal e Espanha, devido à grande demanda desses países. Já no aspecto mundial, a China se destaca ao longo dos anos, ficando sempre como o principal país exportador, seguido da Índia, Reino Unido e Alemanha.

Com estes dados em mãos, no próximo tópico teremos a análise de mercado para o produto de NCM (62044300) aqui estudado, a análise terá foco no mercado Paraguaio, o mercado prioritário definido como principal alvo para início das exportações da empresa Rússia Noivas.

3.5 ANÁLISE DE MERCADO

Pensar em começar um novo negócio nem sempre é uma tarefa fácil de se fazer, e que possa se fazer assim, de uma hora para outra. São muitas as variáveis que interferem nessa jornada. Para isso, almeja-se neste capítulo a elaboração de uma análise de mercado para o produto estudado, com foco no mercado paraguaio.

3.5.1 Potenciais clientes

Realizando pesquisas na *internet*, foi possível identificar potenciais clientes localizados no Paraguai com perfil a importar os produtos da marca Rússia Noivas, são elas:

- Sax Department Store, localizada na Ciudad del Este, Paraguai, a loja trabalha hoje com a marca Pronovias, concorrente direto da marca Rússia Noivas aqui no Brasil.
- Fashion Desing, localizada em Pampliega, Micro centro na Ciudad del Este, a loja trabalha com confecção própria, e com a marca Pronovias.
- Sonia Helena Atelier, localizada em Avda del Lago, Ciudad del Este, o atelier trabalha com confecção própria e com a marca Rosá Clara, também concorrente da marca Rússia Noivas aqui no Brasil.

- Ellegance Vestidos, localizada no bairro San Lucas, a loja trabalha com vestidos de festa e noivas, porém, apenas com confecção própria.

Tendo em vista estes potenciais clientes, indica-se que a empresa entre em contato e faça a apresentação da marca com o uso de catálogos e materiais de divulgação contando os benefícios e história da marca. As lojas são de fácil acesso através das redes sociais e costumam responder rapidamente, e demonstram ser muito forte no país.

A seguir apresenta-se os principais concorrentes da marca Rússia Noivas aqui no Brasil, que também concorrem no ambiente internacional, ao elaborar este trabalho encontramos alguns deles já atuando no mercado paraguaio, como a marca Pronovias, e Rosá Clara.

3.5.2 Análise da concorrência

De acordo com levantamento realizado pela equipe de *marketing* da empresa, as atuais empresas que comercializam vestidos de noivas, sendo que algumas ainda não internacionalizadas através da exportação, mas que existe a viabilidade de se internacionalizar no mercado externo.

A pesquisa foi feita com base em dados básicos, como tempo no mercado, produtos oferecidos, análise das redes sociais e reclamações no *site* Reclame Aqui, além do programa de fidelidade e entre outras informações. Informações básicas: o que oferecem, localização, tempo de mercado, número de seguidores nas redes sociais, *marketing*, reclamações na internet e programa de fidelidade.

Como principais concorrentes da marca Rússia Noivas, temos:

- Rosa Clará – Há 22 anos no mercado, está presente em 66 países, incluindo o Brasil.
- Rainha – No mercado desde 1990, não possuem loja física, trabalham apenas com venda no atacado.
- Flávia Murta – No mercado há mais de 13 anos, possuem lojas em Minas Gerais, mas trabalham mais forte no atacado.
- Tutti Sposa - Há mais de 30 anos no mercado, possuem duas lojas físicas em São Paulo, mas atua fortemente na venda no atacado.

- Nova Noiva – Há mais de 30 anos no mercado, possuem 03 lojas em São Paulo, mas seu forte é o atacado, seus produtos são vendidos em lojas por todo Brasil.
- Center Noivas – No mercado desde 1972, possuem lojas físicas no estado de São Paulo, e possuem outras marcas de menor valor agregado, com o objetivo de atender todas as classes sociais.
- David's Bridal – No mercado desde 1950, possuem sedes em vários estados dos Estados Unidos, Canadá, México e Reino Unido.
- Amelia Sposa – Há mais de 30 anos no mercado, atua apenas de forma online, e entrega internacionalmente com frete grátis.

Todos estes concorrentes têm potencial para bater de frente com a marca Rússia Noivas, em consideração a isso, a empresa precisa focar no seu diferencial, que é a única grife de vestidos importadores e produzidos na Rússia, e divulgar todos os benefícios em se tornar um parceiro da marca. Dentre todos os concorrentes citados a Rússia Noivas é a marca mais recente com cerca de 10 anos no mercado, mas já veem andando lado a lado e disputando fortemente o mercado com a concorrência.

3.5.3 Estratégias de *marketing* para exportação

Definir as estratégias de *marketing* torna possível alcançar os objetivos da internacionalização, uma boa estratégia integrando aos objetivos, as políticas, métodos entre outros fará com que a empresa fique mais próxima do sucesso internacional, ou seja, a estratégia de *marketing* é colocar a empresa numa posição de cumprir com sucesso os seus objetivos e cada vez mais precisa-se de novas alternativas, de inovações e de ideias para que a empresa consiga alcançar o sucesso. Uma dessas inovações são as estratégias marketing, no qual, serão abordados os 4P's (produto, preço, praça e promoção)

3.5.4 Produtos

Sugere-se a exportação dos modelos mais novos e modernos, vale estudar a tendência do país, e encontrar os produtos mais próximos dos que já são comercializados lá. Pois nesta etapa inicial de conhecimento do mercado é importante oferecer os melhores produtos do mercado interno. Entretanto, é necessário estar ciente dos requisitos fundamentais

para que o produto chegue com segurança no seu destino. Se faz necessário elaborar uma embalagem que proteja bem o produto de qualquer fator, por exemplo: fatores climáticos, como umidade, calor etc., mas que ainda assim não o desvalorize, não amasse ou o deixe “estranho” quando aberto pelo comprador. Deve-se também aplicar as informações na língua de origem.

3.5.5 Preço

Acredita-se que a parte mais crítica do processo de exportação seja definir o preço da venda dos produtos. Crítica, pois, o preço não pode ser agressivo e, ao mesmo tempo precisa gerar lucros. Ficarà por conta de o exportador desenvolver o preço do produto, lembrando que ele precisa ser compatível com o determinado mercado em que está entrando, deve-se levar em consideração também o preço aplicado pela concorrência, as tendências do mercado, e qual a demanda e o seu poder de compra.

Um fato de extrema importância é quanto à forma de pagamento, lembrando que quanto mais opções maiores são as chances de fechar uma parceria. Porém, sugere-se que a empresa utilize como forma de pagamento, o pagamento antecipado. Atenção com os contratos de compra e venda, e principalmente com as condições e os termos internacionais (INCOTERMS), pois se não forem bem definidos, poderá ocasionar em prejuízos para a empresa.

Como sugestão de preço para venda, estimando a venda de 10 unidades do produto ao exterior, tem-se a possibilidade de prever o lucro que estará embutido no preço final de exportação. Ou seja, considerando que no Brasil o produto é comercializado pelo valor final de R\$ 4990 incluso de todas as despesas e lucros, calculando o valor para exportação, com a inclusão de todos os impostos e considerando que a empresa estudada é optante pelo simples nacional, retira-se as alíquotas do simples nacional, e equipara-se ela a uma empresa de lucro real presumido, ou seja, ela não paga a alíquota do simples, mas pagará imposto de renda e contribuição social, seguindo: 12% CSLL (Contribuição Social sobre o lucro líquido), 25% IRPJ (Imposto de Renda pessoa jurídica), todas as despesas com documentação e frete incluídos, tendo como fonte da cálculo as tabelas 1 e 2 para realizar o cálculo do preço de exportação, sugere-se a venda dos produtos ao valor final de US\$ 1.598 incluindo neste valor (Custo+Comissão+Margem 10%), valor mais baixo, comparando com seus principais concorrentes, cujo valores não baixam de US\$ 1.700, logo, o preço sugerido está competitivo e atrativo.

Tabela 1 - Cálculo de preço exportação

Descrição	Unidade	Valor
CSLL	%	12%
IRPJ	%	25%
Alíquota Simples	%	10,00
Documentação/Desp. Adm.	R\$	20,00
Despacho Aduaneiro	R\$	450,00
Despesas Bancárias	R\$	299,00
Despesas com embalagem	R\$	400,00
THC por container	US\$	200,00
B/L	US\$	220,00
Handling	US\$	80,00
ISPS	US\$	20,00
Frete interno	R\$	1.600,00
Taxa	R\$	3,60

Fonte: Adaptado pelo autor , 2018.

Tabela 2 - Cálculo de preço exportação

(continua)

Valor unitário no Mercado Interno	R\$	4.990,00
Quantidade	Pc	10
Quantidade Cntr 20'	Pc	
= Total Mercado Interno	R\$	49.900,00
(-) PIS	R\$	124,44
(-) COFINS	R\$	4.536,36
(-) IPI	R\$	0,00
(-) ICMS	R\$	59,81
(+) Documentação/Despacho. + Embalagem	R\$	870,00
(+) Despesas Bancárias	R\$	299,00
(=) Total EXW	R\$	46.348,39
(=) Valor unitário EXW	R\$	4634,84

Tabela 2 - Cálculo de preço exportação

(conclusão)

(=) Valor unitário EXW	US\$	1.287,46
(=) Valor total EXW	US\$	12.874,55
(+) Frete interno	US\$	444,44
(+) THC	US\$	200,00
(+) B/L	US\$	220,00
(+) Handling	US\$	80,00
(+) ISPS	US\$	20,00
(=) Total FOB/FCA	US\$	13.839,00
(=) Custo unitário FOB/FCA	US\$	1.383,90

(=) Custo + Comissão 5%	U\$	1.453,09
(=) Custo + Comissão + Margem 10%	U\$	1.598,40

Fonte: Adaptado pelo autor, 2018.

Com base nas informações das Tabelas, existem uma série de itens que precisam ser calculados para elaborar o preço final de exportação, como as despesas com logística, alfandega, comissão e frete, o cálculo é de extrema importância pois tem o intuito de gerar lucro para o exportador, e que mesmo assim, o preço não fique fora da margem dos seus concorrentes. Portanto o preço final do produto para exportação agregando todos os custos e despesas existentes e ainda assim tendo lucratividade, é de US\$ 1.598 a unidade.

3.5.6 Praça

Como estratégia de venda do produto no Paraguai, podem ser identificados como parceiros, lojistas, que possuem a opção de alugar ou vender o produto para noivas. A empresa julga como mais interessante o aluguel, para caso após a utilização no caso da venda, o vestido não volte a ser comercializado através da noiva, desvalorizando assim o produto perante os lojistas, que compraram ou ainda iriam comprar o mesmo modelo.

Para a realização da venda, a empresa pode optar por representantes de vendas, que serão comissionados conforme suas vendas, ou até mesmo pelas redes sociais, como o *facebook*, *instagram* e *whatsapp*, que já é muito utilizado pela empresa dia a dia. Com a ajuda da *internet*, tudo se torna muito mais fácil possibilitando a empresa a encontrar parceiros e compradores.

3.5.7 Promoção

Indica-se a participação em feiras internacionais, pois é uma excelente forma de se promover internacionalmente, muito eficaz, desde que feita de maneira correta, e bem estudada, pois dessa forma a marca estará sendo vista por potenciais clientes, frente a importadores, exportadores, investidores e consumidores finais vindos de diversas localidades e que buscam, novidades, inovações e boas ofertas, onde o representante precisará negociar da melhor forma possível, para cativar esses prospects e os tornar clientes fiéis da marca. Sem falar que você terá a oportunidade de conhecer o mercado e os seus clientes pessoalmente.

No Paraguai não foram encontradas feiras do seguimento, os clientes com real interesse migram para outros países para visitar feiras, que é o caso da Expo Bridal e My Sweet

15, que ocorre em Buenos Aires, e recebe milhares de noivas e debutantes, a feira já está na sua décima edição e tem um crescimento relativamente bom a cada edição que passa.

A empresa poderá também encantar prospects através da exibição de amostras dos modelos, como já de costume realizar aqui no Brasil, sempre com muito sucesso. Deve aproveitar e fazer um *mix* com todas as informações, sejam elas técnicas e comerciais, ressaltar itens como: a facilidade de transporte, flexibilidade no pagamento, pós-venda, garantia, direito de troca, dentre outros fatores que podem vir a ser útil. Lembrando, com certeza a marca será reconhecida, abrindo caminho para futuras negociações e um longo caminho de sucesso.

Se faz importante, dentro da promoção a divulgação da internacionalização da empresa em todas as mídias sociais, como já veem sendo realizado muito bem pela equipe de marketing da empresa, mas elaborar algo para o mercado externo, por exemplo, o canal no *Youtube* apresentando a estrutura da empresa, e o processo básico da produção dos vestidos, os detalhes, os objetivos da empresa, missão, valores e a história, as mídias sociais são acessadas pelo mundo inteiro, lembrando que a partir do momento em que se tem em projeto a internacionalização, é viável disponibilizar os posts, assim como todos os catálogos, que são utilizados como ferramentas para escolha dos modelos a serem negociados na língua inglesa e no espanhol, a empresa precisa avaliar também a forma de como irão ocorrer as negociações, considerando as possíveis diferenças culturais que com certeza encontrarão no percurso.

4 PROPOSTA DE UM PLANO DE EXPORTAÇÃO

Tendo como base o desejo da empresa Rússia Noivas de iniciar sua internacionalização através da exportação, sugere-se a proposta de plano de exportação a seguir, como meio para que a empresa possa se guiar e conduzir suas estratégias de atuação no mercado externo, apresentado no quadro 1.

Quadro 1 - Proposta Plano de exportação para a empresa Rússia Noivas

Objetivo:	Planejar, traçar e estruturar as operações de futuras exportações da empresa Rússia Noivas.
Parte 1: Análise	Descrição da estrutura da empresa, competição e demanda, produtos a serem exportados, percentual e número de peças que serão destinados à exportação, equipe envolvida no processo exportador da empresa, recursos materiais e financeiros necessários, organização interna e procedimentos, metas de vendas: previsão de lucro e perda.
Parte 2: Componentes do Marketing	Identificação dos mercados-alvo, Precificação, Métodos de distribuição, Formas de divulgação no exterior, Formas de comunicação com o cliente externo.
Parte 3: Etapas de Ação	Definir principais clientes, formas de distribuição, meios de divulgação no exterior, formas de comunicação com o cliente externo
Parte 4: Orçamento	Demonstrações contábeis e financeiras, pró-forma, Custos da produção adicional, Estimativas de prazo para o retorno financeiro
Parte 5: Cronograma	Produção do Follow-up, Análise operacional e acompanhar periodicamente.
Anexos	Dados dos principais mercados e clientes, Atributos e estatísticas dos países-alvo

Fonte: Lopes e Gama, 2002; elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com a proposta de plano de exportação elaborado com base em Lopes e Gama (2002) a empresa Rússia Noivas poderá se basear para o seu processo de internacionalização através da exportação, pois o mesmo consiste-se na identificação de metas, mercados, atividades, propostas para a realização dos objetivos, dos recursos necessários e resultados esperados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, com o a economia e tecnologia se desenvolvendo dia após dia, a internacionalização das empresas se torna um sonho cada dia mais fácil de se conquistar, uma tendência mundial e um objetivo visado por muitas pequenas e grandes empresas. Isso se dá por inúmeras razões, tais como as barreiras reduzidas que tornam facilitado o acesso das empresas a novos mercados, o aumento do consumo, assim como a demanda externa por produtos, dentre outros fatores.

Por conta disso, os gestores das empresas precisam estar preparados para o desenvolvimento de habilidades gerenciais para responder às várias pressões, exigências e variáveis que afetam a atuação externa.

Entretanto, as empresas que desejam apostar na internacionalização, precisam realizar um planejamento sistemático, onde o plano de exportação é um dos primeiros e mais importante passo para obter sucesso.

Frente a isso, este trabalho objetivou apresentar um plano de exportação para que a empresa Rússia Noivas de Capivari de Baixo - SC possa dar continuidade ao seu processo de internacionalização, através da exportação, com o estudo foi possível conhecer a empresa, juntamente a sua estrutura de comercialização.

Foram realizadas pesquisas e análises onde foi analisada a capacidade exportadora da empresa, utilizando o *Export Checkup* de Minervini, com o questionário obtive-se os pontos fracos, e onde a empresa precisa melhorar, com dicas e sugestões para cada seção do questionário. Também foi identificado o mercado Paraguaio como principal país para iniciar a internacionalização da empresa através da exportação, onde a empresa conseguiria alcançar mais facilmente os clientes, sem grandes custos com viagens, e dificuldades com idioma, obtendo também toda a facilidade do livre comércio por ser um país do MERCOSUL, proximidade com o Brasil facilitando meios logísticos, o idioma e clientes de muito fácil acesso.

O trabalho também permitiu desenvolver uma análise de mercado para o produto estudado, onde foram debatidos os 4P's do marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Além de caracterizar a empresa e sua atuação no ambiente doméstico; descrever o início de seu processo de internacionalização através da importação; relatar os motivos que fizeram com que a empresa desenvolvesse o desejo de exportar e identificar formas para que a empresa dê prosseguimento a sua atuação externa. A partir dos resultados obtidos com a pesquisa, foi possível desenvolver uma proposta de um plano de exportação onde a empresa poderá iniciar com os estudos e análises, visando a sua atuação internacional através da exportação.

Espera-se que a proposta elaborada possa auxiliar a empresa a identificar seus potenciais mercados, traçar as suas metas, propostas para a realização dos objetivos, tão como identificar os recursos necessários e os resultados desejados.

Sugere-se que a empresa de o primeiro passo para o seu processo de internacionalização através da exportação, colocando a proposta de plano elaborado em prática, pois o mesmo busca atingir o mercado no qual se sugere iniciar os negócios, para que possam assim, definir suas estratégias de maneira correta, possibilitando aproveitar o máximo dos benefícios envolvidos da exportação. Espera-se com a aplicação e aprimoração desta proposta de plano de exportação, a empresa consiga atingir os seus objetivos através da exportação de vestidos da marca Rússia Noivas que é hoje, o sonho de seus diretores.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CASTRO, J. A. de. **Exportação: Aspectos Práticos E Operacionais**. 4. ed. São Paulo, 2001.
- CATEORA, P. R. **International marketing**, Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc, 1990.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures." **The Journal of Marketing**. p.1-21, 1994.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- _____. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERTO, S.; PETER, P. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COMEX STAT. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br>> Acesso em: 21 out. 2018
- GARCIA, L. M. **Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços**. 7. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- KEEDI, S. **ABC do comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.
- _____. **ABC do Comércio Exterior: Abrindo as primeiras páginas**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2012.
- KEEGAN, W. J., GREEN, M. C., **Princípios de marketing global**, São Paulo: Saraiva, 1999.
- KEEGAN, W. J. **Global marketing management**. 5. ed. Englewood. Clifflis: Prentice Hall, 1995.
- KOTABE, M. HELSEN, C. **Global marketing management**. New York, John Wiley & Sons Inc., 1998.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. Editora Atlas SA, 2007.

LATALISA, A. C. O. **Marketing internacional**. Portal da Administração. 2007. Disponível em: <<http://www.portaldadministracao.org/category/internacional/>> Acesso em: 01 jun. 2018.

LOPES, R. S. S.; GOMES, J. S. O impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas do setor de indústrias têxtil brasileiro: estudos de casos do segmento de moda feminina. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 2, p. 626, 2013

MAIA, J. M. **Economia internacional e comercio exterior**. 8. ed. São Paulo; Atlas, 2003.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MALUF, S. N. **Administrando o comercio exterior do Brasil**. São Paulo: Adaneira, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração**, São Paulo: Atlas, 2004.

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

MOISEICHYK, A. E. et al. Desempenho importador do segmento de moda praia brasileiro: uma proposta de análise. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p.70-88, jul./dez. 2012.

NOSÉ JUNIOR, A. **Marketing internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Thomson. 2005.

PIPKIN, A. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

RECH, S. R. **Moda por um fio de qualidade**. Florianópolis: UDESC, 2002.

RUSSIA NOIVAS. Disponível em: <<https://russianoivas.com/>> Acesso em: 21 out. 2018.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; PAVAN, A. T. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Reichmann & Affonso editores, 2003.

TRADE MAP. Disponível em: <<https://www.trademap.org/Index.aspx>> Acesso em: 21 out. 2018.

WRIGHT, P.; MARK J. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICES

APÊNDICE A – Export Check-up

Site: http://wps.prenhall.com/br_minervini_5/

Senha: EX951

Primeira Seção - Capacidade industrial e tecnológica da empresa

Esta seção tem o objetivo de verificar se:

- A empresa tem um produto potencialmente exportável;
- a qualidade é de padrão internacional;
- a empresa, além da capacidade de produção, possui também capacidade exportadora, ou seja, para se internacionalizar;
- podem ser efetuadas modificações no produto, para reduzir os custos de importação para o parceiro internacional;
- A empresa cuida da atualização tecnológica.

PERGUNTAS

1) Seus produtos são facilmente imitáveis (características, design, tecnologia de produção, apresentação etc.)?

0 1 2

2) A patente e a marca de seu produto estão protegidas com registro e monitoramento nos países para os quais você exporta?

0 1 2

3) Seu produto é fabricado em conformidade com as leis do consumidor do país para o qual você exporta?

0 1 2

4) Você verificou se, mudando a origem da matéria-prima ou de alguns componentes de seus produtos, é possível reduzir os custos de importação para seu parceiro no exterior?

0 1 2

- 5) Você já elaborou um sistema para medir o grau de satisfação de seus clientes em quesitos como objetividade das ofertas, prazos de entrega, características dos produtos, e assistência pós-vendas, entre outros?

0 1 2

- 6) Sua empresa é certificada conforme as normas mais importantes, reconhecidas internacionalmente em seu setor industrial?

0 1 2

- 7) Seus fornecedores têm capacidade tecnológica e de produção para garantir a continuidade das entregas no nível máximo de qualidade e de competitividade de custos?

0 1 2

- 8) As principais diferenças entre o seu produto e o da concorrência são o design e a inovação tecnológica?

0 1 2

0 - Se sua empresa não realiza o que está sendo perguntado;

1 - Se sua empresa realiza em parte ou às vezes o que está sendo perguntado;

2 - Se sua empresa realmente cumpre em 100 por cento o que está sendo perguntado.

Plano de ação para a qualidade da gestão industrial e do desenvolvimento tecnológico. Possíveis ações para corrigir eventuais carências detectadas:

- Obter certificação.
- Investir em inovação tecnológica.
- Elaborar um manual de procedimentos.



Segunda Seção - Qualidade da gestão das informações

A informação é uma das matérias-primas mais importantes para alcançar o sucesso em qualquer atividade profissional e, principalmente, no comércio internacional, em que há muitas variáveis de difícil controle.

Esta seção tem o objetivo de verificar se:

- Estamos informados sobre o que acontece de importante em nosso setor de negócios;
- Temos conhecimento de como agem os nossos concorrentes;
- Conhecemos a importância das diferenças culturais;
- Conhecemos as barreiras que poderemos encontrar quando exportamos.

PERGUNTAS

1) Antes de efetuar a primeira exportação para um novo mercado, você sabe qual é a classificação alfandegária do seu produto nesse mercado?

0 1 2

2) Você sabe como ter acesso à legislação da importação nos países para os quais deseja exportar?

0 1 2

3) Você tem certeza de que pode utilizar sua marca no exterior sem entrar em conflito com a cultura local nem criar uma eventual disputa jurídica?

0 1 2

- 4) Você está informado sobre os tipos de contratos que poderá elaborar nos países com os quais irá comercializar, considerando a praxe local e a legislação internacional?

0 1 2

- 5) Seu sistema de informações de marketing fornece a quem toma as decisões na empresa, com a velocidade necessária, dados sobre os clientes, a concorrência, o desenvolvimento dos mercados, as mudanças na legislação e as novas oportunidades de negócios?

0 1 2

- 6) Você tem informações atualizadas sobre as atividades de promoção internacional realizadas pelas entidades de apoio à exportação, como Apex, Banco do Brasil, bancos de apoio à exportação, CIN e sua associação de classe, entre outras?

0 1 2

- 7) Você está atualizado sobre os lançamentos de produtos similares aos seus por meio de bancos de dados de instituições de gestão de patentes, como o Inpi, e de pesquisas de mercado realizadas em feiras internacionais?

0 1 2

- 8) Você sabe quais são os dez maiores mercados por volume de negócios para o seu produto?

0 1 2

0 - Se sua empresa não realiza o que está sendo perguntado;

1 - Se sua empresa realiza em parte ou às vezes o que está sendo perguntado;

2 - Se sua empresa realmente cumpre em 100 por cento o que está sendo perguntado.

Possíveis ações para corrigir eventuais carências detectadas:



Terceira Seção - Comunicação e promoção

Promoção é o instrumento pelo qual o público e os consumidores conhecem uma empresa, portanto, é imprescindível cuidar da imagem que a nossa empresa transmite nas promoções que realiza.

Esta seção tem o objetivo de verificar se:

- Realizamos investimentos em promoção;
- Transmitimos a imagem correta de nossa empresa;
- Estamos utilizando as formas de promoção mais apropriadas nos diferentes mercados.

PERGUNTAS

1) Sua organização de vendas (interna ou externa) é qualificada para promover com eficácia a imagem da empresa que você deseja transmitir?

0 1 2

2) O estudo das diferenças culturais é parte integrante de seu plano de comunicação e promoção?

0 1 2

3) Você adapta os argumentos de venda conforme os mercados?

0 1 2

4) Antes de participar pela primeira vez de uma feira como expositor, você comparece como visitante ou estuda seu 'histórico' para verificar se vale a pena expor?

0 1 2

5) Você monitora a sua marca nos países para os quais exporta?

0 1 2

6) Você verifica se está ocorrendo adaptação dos meios de promoção utilizados conforme o mercado?

0 1 2

7) Sua comunicação com mercados internacionais (catálogos, sites etc.) mostra claramente quais são as vantagens que você oferece ao cliente?

0 1 2

8) Sua lista de preços foi elaborada em função da ‘engenharia dos preços’, ou seja, considerando a incidência de possíveis acordos internacionais, as alíquotas de importação e a logística, entre outros elementos?

0 1 2

0 - Se sua empresa não realiza o que está sendo perguntado;

1 - Se sua empresa realiza em parte ou às vezes o que está sendo perguntado;

2 - Se sua empresa realmente cumpre em 100 por cento o que está sendo perguntado.

Plano de ação para a promoção

Possíveis ações para corrigir eventuais carências detectadas:

- Seleccionar feiras.
- Organizar feiras.
- Verificar catálogos e sites.
- Analisar a forma de negociar, considerando as diferenças culturais.
- Avaliar a eficácia da promoção.
- Treinar a rede de vendas.
- Verificar a pesquisa e o registro da marca.

Como você está gerenciando o mercado? Sua empresa definiu um plano de ação ou é seu comprador quem estabelece as regras de negociação?

Esta seção tem o objetivo de verificar se:

- Foram utilizadas as diversas formas de ingresso no mercado;
- Foram selecionados parceiros com os quais se atuará no exterior.

PERGUNTAS

1) Os mercados para os quais você exporta foram selecionados com base em pesquisas?

0 1 2

2) Nos mercados em que está atuando, você tem certeza de que seu parceiro é a melhor opção disponível para vender seu produto, promover corretamente a imagem de sua empresa e oferecer o melhor serviço ao cliente final?

0 1 2

3) Seus preços são determinados com base nas informações de mercado e são diferenciados conforme a estrutura de custos de importação e de comercialização de cada mercado?

0 1 2

4) A forma de ingresso escolhida por você para vender nos mercados (agente, distribuidor, Internet etc.) é a mais rentável para sua empresa?

0 1 2

5) Nos cinco principais mercados para sua empresa, você consegue elaborar, junto a seu parceiro, um plano de promoção e um budget anual?

0 1 2

6) Você consegue monitorar a ação da concorrência nos mercados por meio de seu sistema de informação de marketing?

0 1 2

7) Seu parceiro nos mercados lhe garante o máximo em termos de cobertura geográfica, em termos de cobertura da sua gama de produtos e presença destes em seus vários setores de aplicação?

0 1 2

8) Você dispõe de um programa adequado de formação periódica para a sua rede de vendas?

0 1 2

0 - Se sua empresa não realiza o que está sendo perguntado;

1 - Se sua empresa realiza em parte ou às vezes o que está sendo perguntado;

2 - Se sua empresa realmente cumpre em 100 por cento o que está sendo perguntado.

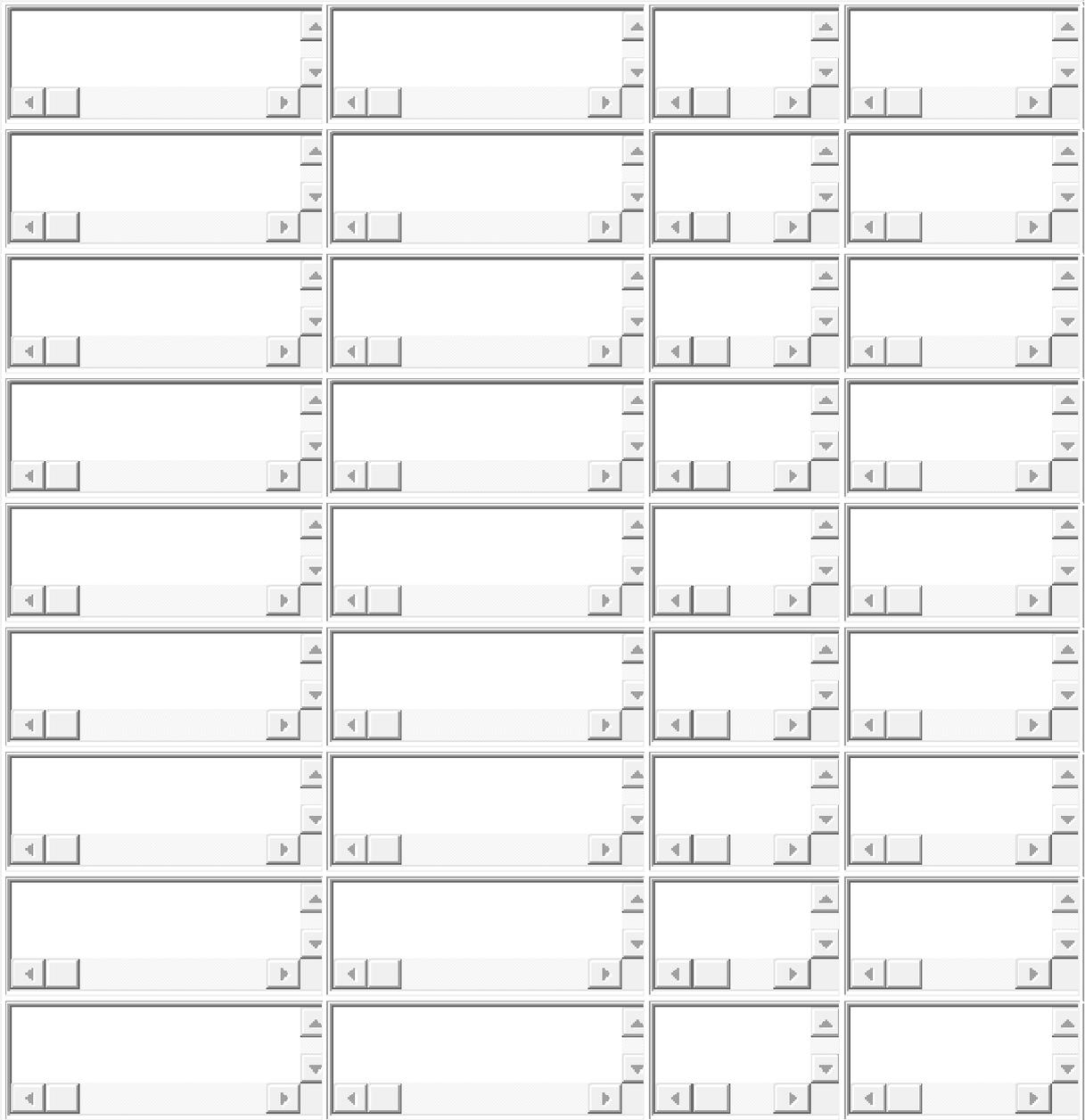
Plano de ação para a gestão do mercado

Possíveis ações para corrigir eventuais carências detectadas:

- Monitorar os clientes.
- Selecionar os mercados.
- Selecionar a forma de ingresso nos mercados.
- Definir critérios para a formação dos preços.
- Definir programas de formação para a equipe interna e a rede de vendas.
- Apoiar a promoção à rede de vendas.
- Controlar a rentabilidade dos mercados, rede de vendas, segmento de mercado, produtos e contratos.

Ficha de Plano de Ação

Problema	Solução	Prazo	Responsável
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



Quinta Seção - Estrutura interna (departamento de exportação)

A base efetiva do sucesso da gestão da exportação consiste na qualidade de seus gerentes, na integração dos vários departamentos, na capacidade de organização e no uso adequado dos instrumentos administrativos de exportação.

Esta seção tem o objetivo de avaliar:

- O nível de suporte interno;
- A qualidade dos procedimentos administrativos da exportação.

PERGUNTAS

- 1) Seu departamento de exportação é administrado por um profissional de comércio exterior?
- 0 1 2
- 2) Você verifica com seus parceiros no exterior, por que as ofertas mais importantes não se concretizam em pedidos?
- 0 1 2
- 3) A cultura exportadora é suficientemente difundida nos diversos departamentos da sua empresa?
- 0 1 2
- 4) Você envia as condições gerais de venda com suas ofertas, preocupando-se em verificar que sejam aplicáveis ao mercado para o qual sua empresa exporta?
- 0 1 2
- 5) Nos últimos seis meses, você participou de cursos de formação na área de exportação?
- 0 1 2
- 6) Foi elaborado um manual de procedimentos de atividades para todo o departamento de exportação?
- 0 1 2
- 7) Você verifica, a cada semestre, a rentabilidade do mercado, do segmento de mercado, do produto e do cliente?
- 0 1 2
- 8) Sua organização lhe permite reduzir ao mínimo as variações dos prazos de entrega, das reclamações de clientes e dos pedidos de esclarecimentos de ofertas enviadas?

0 1 2

0 - Se sua empresa não realiza o que está sendo perguntado;

1 - Se sua empresa realiza em parte ou às vezes o que está sendo perguntado;

2 - Se sua empresa realmente cumpre em 100 por cento o que está sendo perguntado.

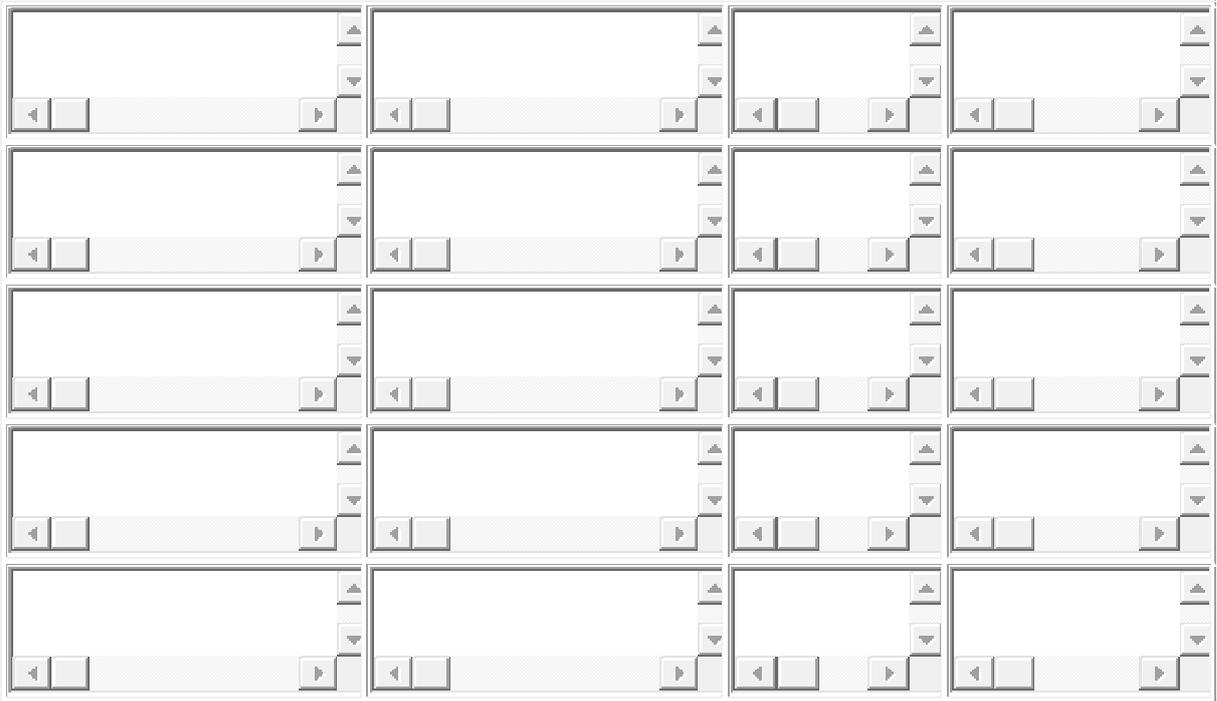
Plano de ação para a administração interna

Possíveis ações para corrigir eventuais carências detectadas:

- Aprimorar o treinamento dos componentes do departamento de exportação.
- Elaborar manual de procedimentos.
- Difundir mais a cultura exportadora na empresa.
- Elaborar planos de ação para os mercados prioritários.
- Avaliar periodicamente a rentabilidade.
- Otimizar as atividades operativas

Ficha de Plano de Ação

Problema	Solução	Prazo	Responsável



Sexta Seção - Engenharia de preços

Nossa competitividade será medida somente quando nosso produto estiver nas mãos do cliente final, e este estiver satisfeito e desejoso de repetir a compra! Por isso, não basta ser competitivo com o produto colocado na porta de nossa empresa, entregue com incoterms ex-works; devemos considerar também uma série de instrumentos que devem ser utilizados de acordo com a peculiaridade de cada mercado.

Esta seção tem o objetivo de avaliar se:

- Estamos utilizando os procedimentos mais apropriados para a redução de custos na transferência do produto ao importador, conforme os mercados;
- Estamos otimizando os resultados das exportações.

PERGUNTAS

1) Antes de preparar uma oferta, você avalia a estrutura dos custos de importação no país de seu interesse?

0 1 2

2) Você verifica se, utilizando os depósitos alfandegários ou as zonas francas, pode reduzir os custos para o seu importador?

0 1 2

- 3) Você analisa, conforme o mercado, quais são os incoterms mais apropriados para que ganhe em competitividade?

0 1 2

- 4) Você analisa, com seu parceiro no exterior, qual a classificação alfandegária correta para seu produto, de modo a reduzir, se possível, a incidência das alíquotas de importação?

0 1 2

- 5) Você já verificou se o país para o qual está exportando tem acordos bilaterais com o Brasil, que permitem reduzir os custos de importação para seu parceiro?

0 1 2

- 6) Você já verificou se, efetuando algumas modificações em seu produto, poderá enquadrá-lo em uma nova classificação alfandegária, reduzindo assim os custos de importação para o seu parceiro comercial?

0 1 2

- 7) Você utiliza os financiamentos disponibilizados pelas várias entidades oficiais de apoio à exportação?

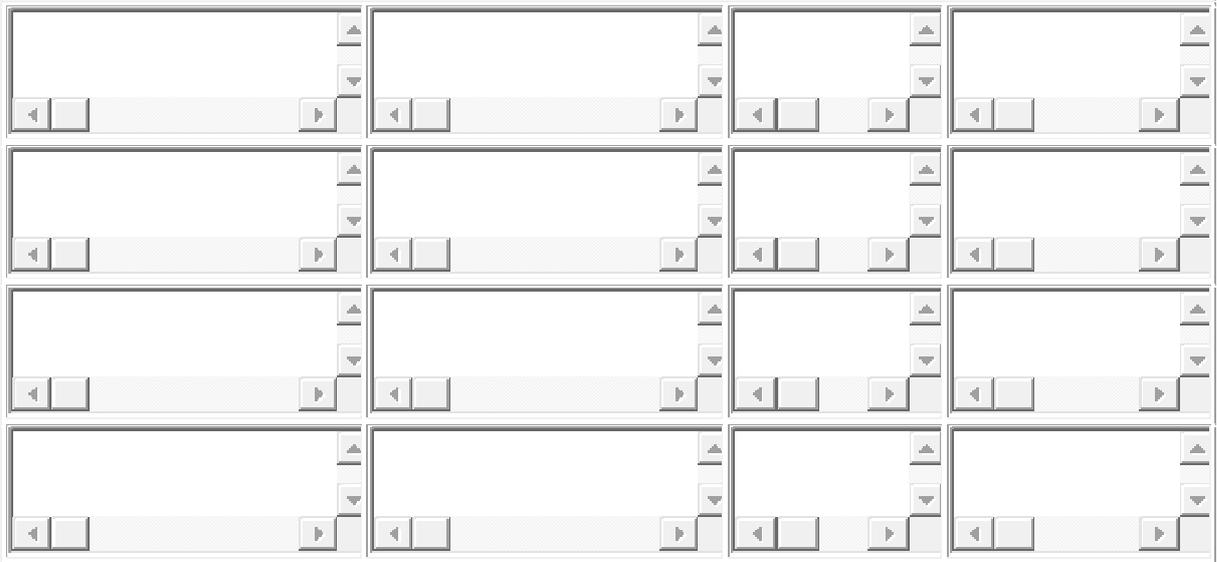
0 1 2

- 8) Você já verificou se é possível reduzir os custos de embalagem, transporte e distribuição contratando profissionais especializados no setor?

0 1 2

0 - Se sua empresa não realiza o que está sendo perguntado;

1 - Se sua empresa realiza em parte ou às vezes o que está sendo perguntado;



Periodicamente, procure rever as fichas dos planos de ação e do Export Check-up: é um exercício que irá motivá-lo a melhorar cada vez mais a gestão da exportação.

RESUMO GERAL DA SUA AVALIAÇÃO

Seção 1 - Total máximo de pontos: 16

Total

realizado:

Percentual obtido: %

Faixa

classificatória:

Seção 2 - Total máximo de pontos: 16

Total

realizado:

Percentual obtido: %

Faixa

classificatória:

Seção 3 - Total máximo de pontos: 16

Total

realizado:

Percentual obtido: %

Faixa

classificatória:

An empty table with a light gray background and a thin border. It has a horizontal scrollbar at the bottom and a vertical scrollbar on the right side.

Seção 4 - Total máximo de pontos: 16

Total

realizado:

Percentual obtido: %

Faixa

classificatória:

An empty table with a light gray background and a thin border. It has a horizontal scrollbar at the bottom and a vertical scrollbar on the right side.

Seção 5 - Total máximo de pontos: 16

Total

realizado:

Percentual obtido: %

Faixa

classificatória:

An empty table with a light gray background and a thin border. It has a horizontal scrollbar at the bottom and a vertical scrollbar on the right side.

Seção 6 - Total máximo de pontos: 16

Total

realizado:

Percentual obtido: %

Faixa

classificatória:

An empty table with a light gray background and a thin border. It has a horizontal scrollbar at the bottom and a vertical scrollbar on the right side.