

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS**

**PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE MODA ÍNTIMA:
SUBSÍDIOS PARA UMA ESTRATÉGIA DE EXPORTAÇÃO PARA MPE`s**

CURITIBA

2013

ELOISA PRESTES SANTOS LIMA

**PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE MODA ÍNTIMA:
SUBSÍDIOS PARA UMA ESTRATÉGIA DE EXPORTAÇÃO PARA MPE`s**

Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista em Gestão de Projetos Empresariais pela Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Orientador: Profº. Dr. Armando Dalla Costa

CURITIBA

2013

Em especial a Deus, por tudo que ele concede em minha vida...

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que se sempre esteve comigo e que me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim.

Aos meus amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas.

A minha grande amiga Eliane, pelo incentivo e apoio, a qual sempre esteve pronta a me ajudar nos momentos de dificuldade e por compartilhar seus conhecimentos.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos a mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

A todos os Professores da Turma de Especialização em Gestão de Projetos, pelos ensinamentos recebidos.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 07 |
| 1.1 OBJETIVOS | 08 |
| 1.1.1 Objetivo geral | 08 |
| 1.1.2 Objetivos específicos | 08 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 08 |
| 1.3 METODOLOGIA..... | 08 |
| 1.3.1 Instrumentos para coleta de dados | 08 |
| 1.3.2 Hipótese | 09 |
| 1.3.3 Delimitação do objeto de estudo | 09 |
| 1.3.4 Relato de coleta de dados..... | 10 |
| 1.3.5 Dados gerais do Setor de Moda Íntima no Brasil | 10 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 11 |
| 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO | 11 |
| 2.2 MODELOS DE INGRESSO EM MERCADOS INTERNACIONAIS | 16 |
| 2.2.1 Exportação | 16 |
| 2.2.1.1 Indireta | 16 |
| 2.2.1.2 Direta..... | 16 |
| 2.2.1.3 Exportação Cooperativa | 17 |
| 2.2.2 Contratos..... | 17 |
| 2.2.2.2 <i>Franchising</i> | 18 |
| 2.2.2.3 Contrato de Manufatura | 18 |
| 2.2.3 Investimentos diretos | 19 |
| 2.2.3.1 <i>Joint Ventures</i> | 19 |
| 2.2.3.2 Alianças Estratégicas | 20 |
| 2.2.3.3 Controle acionário | 22 |
| 2.2.4 Impacto das Estratégias de Internacionalização | 23 |
| 2.3 DEFINIR PRODUTO PARA EXPORTAÇÃO | 25 |
| 2.4 CLASSIFICAR PRODUTO POR NCM | 28 |
| 2.5 DEFINIR OBJETIVOS PARA REALIZAR EXPORTAÇÃO | 29 |
| 2.6 DEFINIR METAS..... | 31 |
| 3. PARA ONDE EXPORTAR | 32 |
| 3.1 RELACIONAR FATORES CHAVES DE SUCESSO DO PRODUTO..... | 32 |
| 3.1.1 Definindo Mercado Prioritário | 32 |
| 3.1.2 Definições do Mercado Alvo..... | 33 |
| 3.1.2.1 Dados da Economia da Espanha | 34 |
| 3.1.2.2 Dados da Economia da Itália..... | 35 |
| 3.1.2.3 Dados da Economia da Argentina..... | 37 |
| 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING | 39 |
| 4.1 COMO REALIZAR A PESQUISA DE DADOS | 39 |
| 4.1.1 Pesquisa de dados Primários e Secundários | 40 |
| 4.1.2 Obtenção de Informações sobre o mercado atingir | 41 |
| 4.1.3 Análise e Interpretação das Informações Obtidas..... | 43 |
| 4.5 MATRIZ FOFA | 44 |
| 4.5.1 Formulando o Plano Estratégico de Atuação | 45 |

| | |
|--|-----------|
| 5. REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR EXPORTAÇÃO | 45 |
| 5.1 ESTRUTURAS DA EMPRESA – DEPARTAMENTO DE EXPORTAÇÃO | 45 |
| 5.2 ADAPTAÇÃO DA MARCA | 47 |
| 5.3 ADAPTAÇÃO DO PRODUTO..... | 47 |
| 5.4 ADAPTAÇÃO DA EMBALAGEM..... | 48 |
| 5.5 CAPACIDADE PRODUTIVA PARA EXPORTAÇÃO..... | 48 |
| 5.6 INCOTERMS | 49 |
| 5.7 RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS PARA EXPORTAÇÃO | 52 |
| 5.7.1 Documentos Pré Embarque..... | 52 |
| 5.7.2 Documento de Embarque e Pós Embarque | 54 |
| 5.8 DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DE PREÇO..... | 54 |
| 5.8.1 Fatores que influenciam na Formação de Preço | 55 |
| 5.8.2 Formação de Preço de Exportação..... | 55 |
| 5.8.3 Formas de pagamento. | 57 |
| 5.9 LOGÍSTICA | 61 |
| 5.10 TRANSPORTES | 61 |
| 5.10.1 Transporte Aéreo de Carga..... | 61 |
| 5.10.2 Transporte Rodoviário..... | 63 |
| 5.10.3 Transporte Marítimo..... | 63 |
| 5.11 PORTOS E AEROPORTOS DA ESPANHA | 64 |
| 5.11.1 Portos..... | 64 |
| 5.11.2 Aeroportos..... | 65 |
| 5.12 CUSTOS DE EMBALAGEM, SERVIÇOS E TRANSPORTES | 66 |
| 6. NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS E FORMAS DE ABORDAGEM | 67 |
| 6.1 NEGOCIAÇÕES COM O CLIENTE | 67 |
| 6.2 EVENTOS E MÉTODOS PROMOCIONAIS | 68 |
| 6.2.1 Participação em Feiras Internacionais | 68 |
| 6.2.2 Material De Divulgação Impresso..... | 71 |
| 6.2.3 Desenvolvimento do Web Site | 71 |
| 7. CONCLUSÃO | 73 |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 75 |

1. INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras passaram a perceber as vantagens obtidas em comercializar com o exterior somente a uma década. Hoje, com a concorrência acirrada tornou-se uma questão de sobrevivência para as empresas desenvolverem habilidades, para que estejam aptas a perceber e aproveitar as oportunidades de inserir seus produtos no mercado internacional.

O trabalho abordará temas específicos de comércio exterior, essenciais para MPE's (Micro Pequenas Empresas) que desejam inserir-se de forma competitiva no mercado internacional, através da demonstração de procedimentos e estratégias eficazes. No primeiro momento, serão apresentados alguns dos fatores determinantes que devem ser definidos pela empresa antes de iniciar o planejamento para exportação, com o intuito de que a mesma avalie os objetivos que pretende auferir com a internacionalização de seus produtos. Num segundo momento, serão apresentadas ferramentas para a realização de pesquisas sobre os diversos mercados potenciais no exterior e a definição do mercado mais promissor a aceitação do produto. Posteriormente será realizado um planejamento estratégico, onde a empresa poderá aprofundar e analisar as informações obtidas no mercado alvo. Estas informações serão muito úteis para que a mesma avalie seu potencial exportador, além de ter conhecimento das adaptações e recursos que serão necessários para atender o mercado escolhido.

Em seguida, serão apresentadas algumas formas de como a empresa poderá realizar as alterações necessárias em sua estrutura e em seu produto, assim como alguns termos técnicos de comércio exterior, formação de preço, formas de pagamento e modalidades de transportes adotados mundialmente.

Por fim, serão abordadas algumas formas de divulgação do produto no mercado externo, além de informações de como o empresário deverá portar-se no momento da negociação. Com o conhecimento adquirido e com as estratégias pré definidas, a empresa terá maior segurança no momento de prospectar e direcionar seus esforços para a conquista de um novo mercado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Apresentar estratégias para inserção de MPE's produtoras de moda íntima no mercado internacional.

1.1.2 Objetivos específicos

- Apontar mercados em potencial para exportação de moda íntima;
- Planejar estratégias de exportação;
- Desenvolver competências para negociar em mercados internacionais;
- Escolher o melhor Incoterm com base na opção logística;
- Orientar sobre possíveis riscos na negociação com o exterior;
- Orientar sobre a elaboração de contratos;
- Apontar elementos para divulgação e marketing no exterior.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em virtude da falta de conhecimento das MPE's nos procedimentos de mercado e de negociação internacional, processos operacionais, legislativos e de fiscalização nas exportações em geral, formulei a pesquisa com intuito de esclarecer as diversas etapas que uma empresa deseja exportar deve percorrer para ter sucesso na busca e inserção de novos mercados.

1.3 METODOLOGIA

1.3.1 Instrumentos para coleta de dados

Para alcançar o objetivo foram utilizadas as seguintes fontes: pesquisa de mercados consumidores potenciais através da internet, livros de marketing e negociação internacional, direito alfandegário e aduaneiro, de consultoria a

legislação do país exportador e do país importador, consulta a barreiras técnicas, site de órgãos governamentais. Também foram utilizadas tabelas para melhor análise dos dados comparativos.

1.3.2 Hipótese

Os resultados almejados por MPE's de moda íntima, após a obtenção dos subsídios para uma estratégia de inserção competitiva no mercado internacional são:

- Aprendizado;
- Exportação de moda íntima;
- Aumento da carteira de clientes;
- Aumento na qualidade e produtividade;
- Aumento do lucro líquido em decorrência da economia de escala;
- Criação de uma marca internacional;
- Aproveitamento da Sazonalidade;
- Escapar de possíveis crises no mercado interno.

1.3.3 Delimitação do objeto de estudo

O estudo se limita a criar subsídios para uma estratégia de exportação para MPE's do setor de moda íntima através de uma consultoria.

Segundo Nicola Minervini (2001, p. 78), "a consultoria auxiliará na avaliação da capacidade exportadora, identificação de importadores, assistência na logística da exportação, orientação a respeito da definição de um plano de internacionalização, identificações de oportunidades de negócios, criação de um banco de dados, seguimento (*follow up*) das operações de exportação, assistência à elaboração de políticas de preços. Orientação na contratação de especialistas em matéria logística, aspectos financeiros, elaboração de documentação necessária à exportação,

assistência em matéria de marcas e patentes, preparação para selecionar e expor nas feiras internacionais e assistência nos procedimentos burocráticos administrativos”.

1.3.4 Relato da coleta de dados

A coleta de dados foi realizada principalmente através de dados secundários, obtidos em pesquisas realizadas em sites na internet.

1.3.5 Dados gerais do Setor de Moda Íntima no Brasil

O Brasil é o sétimo maior parque têxtil do mundo, e o segundo maior produtor mundial de denim e o terceiro maior produtor mundial de tecidos de malha.

O setor têxtil no Brasil é composto por cerca de 30.000 empresas, deste total, 14% são do segmento específico de moda íntima, que sozinho foi responsável pela produção de 650 milhões de peças.

Os maiores atrativos dos produtos Brasileiros são a criatividade, a inovação, o design diferenciado e algumas características típicas como as cores utilizadas, o conceito de sensualidade e de feminilidade, além da relação qualidade/ preço. Sendo assim, o Brasil apresenta um grande potencial de crescimento e novas inserções no mercado internacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

É o fenômeno caracterizado pela redução das fronteiras e o aumento da interdependência entre as economias dos países, aceleração das trocas de bens, dos intercâmbios culturais, dos serviços, das viagens, dos contratos e das informações.

“Este processo de troca entre povos é muito antigo. Percebe-se cada vez mais um aumento na velocidade com que estas trocas estão sendo feitas. Esta velocidade seria assim a principal característica de processo de globalização.” (ZINI; ARANTES, 1996, p. 96).

As trocas de tecnologia, cultura, informação e mensagem em forma de uma unificação universal no capitalismo pós-moderno, compõem o conceito de globalização. “Analisando esse fenômeno dinâmico, é possível observar que as capacidades dinâmicas dos sistemas locais com ambiente inovadores são projetadas naturalmente para o exterior.” (BENCO, 1999, p.159).

“Esse processo promove o acirramento da concorrência, que rompe as fronteiras e se intensifica cada dia, representando diversas ameaças e oportunidades que devem ser consideradas em decisões sobre entrada em mercados internacionais.” (VEIGA; MARKWALD, 1998, p. 214; VEIGA ET AL; 1999, p.115).

O contexto ambiental das empresas no mundo passou pelas profundas mudanças, tornado-as altamente competitivas e obrigando-as a buscarem com maior ênfase mercados externos.

O movimento de internacionalização se tornou um fator decisivo em relação ao desempenho das organizações. A competitividade advinha desse processo, obrigou que tais organizações atingissem níveis elevados de qualidade e produtividade para atender às necessidades dos mercados externos. “Esse

movimento de expansão regional e mundial adotado por muitas empresas mostra o quanto elas avançaram na grande ebulição que tomou conta do mundo empresarial nos últimos anos, movidas pela disputa por mercados cada vez mais integrados.” (CANDIA, 2003, p. 230).

O comércio internacional é o conjunto das operações de troca, compra e venda de bens e serviços, originando os movimentos de capitais entre as nações. Isoladamente, as nações dificilmente conseguiriam atingir os mesmos níveis de eficiência e crescimento que a participação nos fluxos internacionais de trocas pode lhes proporcionar. Muitas delas nem mesmo sobreviveriam se dependessem exclusivamente da sua própria capacidade de produção. Não se pode negar da interdependência econômica das nações. Não é de surpreender que a razão essencial para que os países dependam do comércio internacional seja a desigualdade de recursos existentes nos quatro grupos básicos:

- Solo e clima;
- Jazidas e minerais;
- Capital e trabalho;
- Tecnologia e informação.

Como nenhum país no mundo possui potencialmente todos os recursos que compõem os quatro grupos citados acima, as nações tendem a se especializar. Cada uma delas tenta produzir mais do que necessário para suas necessidades, criando excedentes que possam ser vendidos ou trocados para aquisição de outros recursos que lhe faltem, os quais podem ser traduzidos em bens e serviços e com isso constituindo vantagem competitiva nacional.

Segundo Rezende (2002, p. 298), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 128), “a internacionalização é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos de modo gradual e adquire conhecimentos sobre o mercado internacional de modo evolutivo.”

Para Goulart, Arruda, Brasil (1994, p. 296), “a internacionalização pode ser entendida como um processo crescente e contínuo de desenvolvimento de uma organização em operações com outros países fora da sua base de origem, tratando-se de um fenômeno antigo e amplamente estudado.

De modo genérico, a internacionalização pode ser colocada como a venda de

produtos em mercados diferentes de seu mercado doméstico.

Os principais incentivos para internacionalização, segundo Eiteman, Stonehill e Moffet (2002, p.30) são:

- aumentar tamanho do mercado, contornando os limites de crescimento impostos por mercados com baixa taxa de crescimento;
- Explorar matéria prima, extrair onde possa ser encontrada para exportá-la ou para processá-la e vendê-la no país anfitrião;
- Explorar conhecimento, operar em países estrangeiros para ter acesso a *expertise* técnica e administrativa;
- Explorar segurança política, adquirir ou estabelecer novas operações em países em que a expropriação ou interferência sobre a livre iniciativa é pouco provável.

Segundo Ansoff (1991, p. 56), os motivos para internacionalizar são:

- Crescimento do volume ou tamanho, as organizações internacionalizariam para manter o crescimento e evitar estagnação, seja em faturamento ou estrutura;
- Equilíbrio da carteira estratégica da empresa, internacionalizar possibilita o preenchimento de lacunas nos ciclos de vida de tecnologia, de demanda e de produtos, prolongando-os serem disponibilizados em novos mercados;
- Melhoria da rentabilidade, pois a internacionalização dá a organização a oportunidade de melhorar as perspectivas de rentabilidade à longo prazo para as unidades de negócios em estágios iniciais de crescimento, ou em ramos mais rentáveis, ou ainda obter economias de escala resultantes de sinergias com unidades pré existentes.

Para Aaker (2001, p.112), “motivos para internacionalizar são”:

- Acesso a incentivos nacionais de investimentos, como por exemplo, capital de giro, isenções fiscais, entre outros;
- Acesso a matérias primas e trabalho de custos mais baixos;
- Acesso a mercados estrategicamente relevantes;
- Associações de marcas globais;
- Economias de escala;
- Possibilidade de alianças estratégicas;
- Subsídios cruzados, organizações podem utilizar recursos acumulados em

uma parte do mundo para competir em outra, onde o mercado está mais conturbado.

Além disso, “a internacionalização da empresa tende a aumentar a concorrência, a ameaça de novos entrantes e produtos substitutos, mas também, proporciona um grande aumento nas oportunidades de negócios.” (PORTER, 1986, p. 139; BARNEY, 1996, p. 96).

Cavusgil, Zou e Naidu (1993, p. 221), acrescentam que:

“O sucesso das empresas nos mercados estrangeiros é definido por meio do produto/serviço, do setor no qual essas empresas se instalam e pelas características do mercado exportador. Tal sucesso é, sobretudo, devido à adaptabilidade das estratégias para o processo de exportação”.

As empresas que decidem internacionalizar estão sujeitas aos riscos cambiais, políticos e econômicos, porém, obtêm como ganho experiência gerencial e operacional.

O processo de internacionalização envolve participação em feiras internacionais (possibilidade de encontrar parceiros locais com os quais poderá trabalhar em conjunto), envolvimento crescente (atualizar constantemente a procura de novos parceiros), escolha de mercados (reflete a visão da empresa com o mundo) e uso de internet (acesso maior em qualquer parte do mundo, facilitando a atualização tecnológica).

“Para internacionalizar as empresas precisam adotar estratégias competitivas a esse processo, como atitude competitiva, concentração geográfica, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores), a capacidade de adaptação e articulação nas diferentes condições locais, especificidades culturais, econômicas, regulamentares e linguísticas dos países ou regiões”.

(CALDEIRA, 2002, p. 222).

Segundo Lemaire ET. AL. (1997, p. 149), “entre os fatores desencadeantes da inserção de empresas no mercado internacional destacam-se o inevitável processo de abertura internacional e a tendência globalizante das economias e mercados que se firmou de uma ou duas décadas dentro de um cenário em que as trocas de bens, serviços e capitais tornaram-se mais complexas.

Ansoff (1990, p. 78), “define estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

“Estratégia é definida como um padrão que estabelece em um fluxo de decisões, de modo que o relacionamento entre planos de liderança, intenções e o que realmente foi implementado nas organizações possa ser explorado.” (MINTZBERG E WATERS, 1985, p. 222; MINTZBERG, 1998, p. 96).

Dois tipos de estratégias podem ser distinguidas:

“Deliberadas (são aquelas planejadas, prognosticadas e controladas pela alta gerência. O controle é executado, usualmente por meio de um plano formal *top-down* e baseado nas seguintes intenções: (i) articuladas em um nível de detalhamento relativamente concreto; (ii) percebidas como comuns a todos os atores virtualmente envolvidos no processo e; (iii) entendidas exatamente como são pretendidas sem interferências externas sobre elas). Ou deliberadas, caso o padrão seja reconhecido e legitimado pela gerencia sênior. Toda via, isso acontece após o fato ter acontecido.” (MINTZBERG E WATERS, 1985, p. 223; HART, 1992, p. 88; MINTZBERG, 1998, p. 97).

“Emergentes (são consideradas como padrões ou consistências que surgem de ações destituídas de uma intenção definida ou consciente da alta gerência. Inconsistência significa falta de estratégia ou pelo menos, intenções não percebidas. As direções estratégias nessa dimensão surgem de um padrão de ações, decisões e aprendizagem que podem criar

raízes nas camadas hierárquicas mais inferiores da organização.” (MINTZBERG E WATERS, 1985, p. 224; HART, 1992, p. 89; MINTZBERG, 1998, p. 98).

2.2 MODELOS DE INGRESSO EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Do ponto de vista administrativo e operacional, as estratégias (modos) de entrada do mercado internacional podem ser resumidas em três formas ou vias distintas:

2.2.1 Exportação

Por ser a estratégia mais simples de internacionalização, muitas empresas a adotam para começar a suas atividades no exterior. Podem ser:

2.2.1.1 Indireta

Venda de produtos no exterior através de intermediário. A sua vantagem é que oferece contato rápido da empresa com o mercado externo. Poucos riscos são envolvidos. A sua desvantagem é que o comprometimento da empresa por ser relativamente pequena, leva à falta de controle sobre a comercialização de seus produtos no mercado externo. Apesar disso, a exportação direta é considerada uma importante maneira de inserção em mercados desconhecidos.

2.2.1.2 Direta

Venda de produtos através de intermediários, situado no mercado externo a partir do departamento próprio. Por um lado, a exportação direta traz como vantagem de maior controle, por parte do exportador sobre o seu produto.

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, construção da imagem, marca e credibilidade internacional. Entretanto, as responsabilidades da empresa, os recursos humanos, financeiros e

os trâmites jurídicos legais envolvidos no processo são maiores.

2.2.1.3 Exportação cooperativa

Venda de produtos em mercados externos pela empresa exportadora utilizando a rede de canais de distribuição de outra empresa local ou estrangeira. O *piggyback* é um dos exemplos de exportação cooperativa mais utilizada e caracteriza-se como uma inovação da distribuição internacional.

Segundo Keegan, Green (1999, p. 166), “o sucesso dessa estratégia exige que as linhas de produtos distribuídas se complementem que contenham apelo para o mesmo tipo de consumidor e obviamente, que não sejam concorrentes entre si. Ao utilizar essa estratégia, a organização não faz grandes investimentos e possui mais controle sobre seus produtos no mercado externo do que se utilizasse a exportação indireta”.

2.2.2 Contratos

2.2.2.1 Licenciamento

Envolve o estabelecimento de um contrato entre uma licenciadora, que oferece a propriedade de um bem a uma empresa, a licenciada, em troca do pagamento de *royalties*, de taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. *Know-how*, marcas, patentes, tecnologia e processos produtivos são exemplos do que pode ser licenciado. A sua vantagem não exige comprometimento de grandes investimentos por parte do licenciador, principalmente quando se trata de pequenas empresas. É uma maneira lucrativa de inserção em mercados externos. Fazendo uma comparação com a exportação, podemos concluir que o licenciamento permite atingir mercados que possuem barreiras comerciais.

As empresas que utilizam essa estratégia ficam menos expostas às instabilidades políticas e econômicas nos mercados externos. A sua desvantagem é

que a empresa corre risco sobre as oscilações na taxação dos *royalties*, já que as demais incertezas são absolvidas pelo licenciado.

Segundo Keegan, Green (1999, p. 223), “a grande desvantagem desta estratégia é que o licenciado de hoje pode tornar-se o concorrente de amanhã. É importante que o licenciador e licenciado possuam uma boa integração, para que problemas de relacionamento entre ambos sejam evitados”.

2.2.2.2 *Franchising*

O franqueador dá ao franqueado o direito de utilização do conceito do seu negócio, incluindo planos de marketing, manuais, padrões e procedimentos e monitoração da qualidade, em troca de pagamento de *royalties*. Como benefício claro, o franqueador pode obter lucros através de uma fórmula de negócio de sucesso, com o mínimo de investimento. Como o lucro do franqueado estão diretamente ligados ao seu esforço, estes sempre devem estar bem motivados. Além disso, o conhecimento que eles possuem no mercado local é importante para o franqueador.

“As operações padronizadas reduzem custos, promovem eficiência nas operações e proporcionam reconhecida credibilidade internacional.” BOONE, KURTZ (1998, p. 189). Assim como no licenciamento, os riscos político econômicos para o franqueador são limitados. Porém, ele corre o risco de perder ou de possuir pouco controle sobre as operações dos franqueados, que podem futuramente tornarem seus concorrentes.

2.2.2.3 Contrato de manufatura

Pode ser entendido como um acordo estabelecido entre uma empresa estrangeira (contratante) e uma local (contratada), no qual a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira. Utilizando-se essa estratégia, não são necessários elevados investimentos por parte da empresa estrangeira, esta não se expõe grandes riscos político econômicos e as estratégias de marketing do bem produzido continuam sobre sua responsabilidade. Algumas características são tidas

como fundamentais para uma empresa contratada:

- Ter flexibilidade e estar integrada à filosofia do *Just in Time*;
- Ser hábil para alcançar padrões de qualidade e implementar o TQM (*Total Quality Management*);
- Ser sólida financeiramente;
- Ter condições de ajustar-se às mudanças repentinas no mercado.

“Também neste caso, a grande desvantagem é da empresa contratada tornar-se um futuro concorrente. Países com heranças de problemas trabalhistas, maus tratos aos trabalhadores e pagamentos de baixos salários podem gerar problemas sérios para a empresa contratante”. (KOTABE, HELSEN, 1998, p. 265).

2.2.3 Investimentos diretos

2.2.3.1 *Joint Ventures*

Trata-se de uma forma mais extensa de participação em mercados estrangeiros do que as exportações e o licenciamento. Segundo esse conceito, a empresa estrangeira concorda em dividir lucros e outros recursos com um parceiro num intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado alvo.

Segundo avaliam Kotabe, Helsen (1998, p. 26), “esses parceiros são tipicamente empresas locais, mas também podem ser empresas governamentais, outras empresas estrangeiras, ou até mesmo um mix de empresas locais e estrangeiras”. Em países nos quais o governo proíbe o controle acionário estrangeiro, as *Joint Ventures* apresentam-se como um boa alternativa. Dependendo dos riscos, três formas de parceria podem ser estabelecidas:

- Parceria majoritária, isto é, uma das empresas participa com mais de 50% da nova empresa;
- Parceria minoritária, isto é, uma das empresas participa com menos de 50% da nova empresa e;

- Parceria meio a meio, isto é, as empresas possuem mesma participação da nova empresa.

A vantagem desta estratégia, conforme Keegan, Green (1999, p. 186), “na qual os sócios compartilham a posse, inclui a divisão dos riscos e a capacidade de combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e da fabricação”. O retorno potencial que as empresas podem ter costuma ser bastante atraente, além disso, há ainda um maior controle em relação às operações dos sócios. Essa parceria entre empresas pode significar muito mais que divisão dos lucros, podendo também ser divididas terras, recursos naturais, pessoal especializado em leis locais, cultura, política do país, acesso a redes de distribuição, contatos pessoais com fornecedores e com o governo, entre outros. Alguns pontos são fundamentais para que se garanta o sucesso da *Joint Venture*:

- A escolha do melhor parceiro para o estabelecimento do negócio;
- O estabelecimento de objetivos claros desde o começo do acordo, e;
- A redução das diferenças culturais entre os parceiros.

Porém, as desvantagens deste tipo de estratégia estão os elevados custos incorridos com questões de controle e coordenação, que surgem quando se trabalha com um sócio. Os problemas relativos a diferenças culturais podem também constituir um grande desafio. Desta forma, as *Joint Ventures* devem ser cuidadosamente planejadas e a comunicação entre os sócios deve ser clara da melhor forma possível, para que não haja percepção equivocada contribuindo para uma dissolução do negócio.

2.2.3.2 Alianças estratégicas

É a união entre duas ou mais organizações para alcançar objetivos significativamente estratégicos e mutuamente benéficos entre as partes envolvidas. Devido à incapacidade de muitas empresas desenvolverem sozinhas toda a tecnologia, deu origem a esse tipo de aliança.

Tipos de alianças estratégicas:

- Grande parte das alianças feitas por indústrias *high-tech* é baseada em troca de tecnologia;
- Algumas alianças envolvem também a troca de bens de marketing já estabelecidos e recursos, tais como canais de distribuição, marcas, processos de operação logística.

São quatro as razões genéricas para formação de alianças estratégicas:

- Defesa, que envolve empresas líderes do ramo de negócio que pretendem defender essa posição;
- Emparelhamento, na qual as empresas não são líderes do seu ramo de negócio, mas estabelecem uma aliança para melhorarem suas posições;
- Permanecer, constituída por empresas que estabelecem alianças simplesmente para permanecerem no negócio, apesar da divisão da empresa em questão não ser mais importante para o portfólio da companhia;
- Reestruturação, na qual a empresa em pior situação, tenta reestruturar um negócio que não é o seu principal e no qual também não possui uma posição.

“Geralmente, a empresa mais forte acaba comprando a unidade de negócios da empresa mais fraca.” (KOTABE, HELSEN, 1998, p. 224). Obviamente não há uma fórmula mágica que garanta o sucesso de alianças estratégicas entre organizações. Porém, segundo alguns estudos, os pontos a seguir foram detectados em casos de sucesso:

Equal ownership: se a empresa pertence às duas partes na mesma proporção, 50% para cada lado, os parceiros serão igualmente preocupados com o sucesso alheio. Ambos terão os mesmos ganhos e vantagens caso o negócio dê certo.

Destaca-se ainda que as alianças estáveis possuem o comprometimento e o suporte por parte do topo de ambas as empresas (mãe) e a existência de gerentes fortes é o ponto chave para o sucesso. Alianças entre parceiros que possuem algumas afinidades em termos de produtos, mercados ou tecnologias, que tenham culturas similares, bens e experiências em empreendimentos anteriores tendem a se tornarem mais viáveis.

2.2.3.3 Controle acionário (controle total da subsidiária)

Segundo Kotabe, Helsen (1998, p. 122), “são duas opções para as empresas escolherem:

- Aquisição de uma planta já existente no mercado algo, ou,
- Começar um novo negócio fazendo *Greenfield operation* (iniciando as operações de uma empresa desde o seu ponto de partida).

A adoção dessa estratégia exige maior comprometimento de capital e trabalho gerência, pois oferece o meio mais completo de participação em um mercado. Segundo Keega, Green (1999, p. 196), “as organizações podem passar da estratégia de licenciamento e *Joint Venture* para o controle acionário, a fim de conseguir expansão mais rápida em um mercado, maior controle e maiores lucros.

A desvantagem deste tipo de estratégia é o alvo de investimento e comprometimento exigidos para a realização do negócio.

As responsabilidades da empresa (mãe) são bastante elevadas. Soma-se a isso o fato da organização estar muito mais exposta às oscilações político econômicas e aos problemas culturais no mercado externo. É sugerido como alternativa, que a organização proporcione alguns benefícios para o mercado alvo escolhido. Isto poderia se dar através da contratação de mão de obra local, do patrocínio de eventos culturais e esportivos, do desenvolvimento de marcas locais, do apoio a programas educativos e sociais. Tais medidas poderiam traduzir em boas relações com a sociedade local.

A opção pela aquisição de uma empresa já estabelecida no mercado local é fundamentada em várias razões, sendo a principal delas o acesso rápido ao mercado local. Para quem chega ao mercado tardiamente é uma possibilidade de acesso a marcas já estabelecidas, aos canais de distribuição e às tecnologias. A aquisição, embora possa representar uma vantagem adicional e evitar problemas de comunicação e conflitos de interesses, possui a difícil tarefa de integrar a empresa compradora e a adquirida. Deve-se levar em conta que muitas vezes, as melhores empresas do mercado local não possuem interesse nesse tipo de negócio ou empresas concorrentes podem já estar tentando algum acordo, o que pode gerar um ambiente de disputa acirrado.

A opção de iniciar um novo negócio do nada através da *chamada greenfield operation*, possibilita à organização maior flexibilidade em alguns aspectos, tais como recursos humanos, suprimentos, logística, layout da nova planta e tecnologia de produção. Além disso, não há necessidade de integração entre organização compradora e organização comprada.

A empresa mãe pode em alguns casos contar com o apoio do governo local, através de um pacote de benefícios que variam desde isenções fiscais até o terreno para construção da nova planta. Todavia, os riscos são enormes, já que são necessários muitos investimentos de capital, de recursos e de tempo.

2.2.4 Impacto das Estratégias de Internacionalização

“Diversos são os impactos sobre os mercados locais advindos da instalação de novas empresas, alguns com efeitos positivos e outros com efeitos não muito positivos, podendo desestruturar o ambiente local. Os impactos das estratégias internacionalização decorrem dos condicionantes ambientais, com as mudanças e substituição de produtos, de tecnologias, de marketing e mercados, os quais obrigaram algumas empresas a alterar a postura competitiva em busca do alcance dos objetivos”. (BULGACOV, 1997,p. 214).

“Muitas vezes os impactos ocorrem no próprio mercado interno, em função de um movimento de re-localização de empresas que pretendem internacionalizar suas atividades, objetivando maior proximidade com países importadores, diminuição de custos através da utilização de mão de obra mais barata e em decorrência de incentivos fiscais do governo local, buscando atrair novas empresas para fomentar o desenvolvimento da região e criar novos postos de trabalhos”. (CARVALHO; ROCHA, 1998, p. 116).

Observa-se, conforme salientado por Kon (1999, p.53), “uma reorganização especial de atividades e de áreas de influência econômica, tanto global quanto nacional

pressupõem transformações na internacionalização de serviços”.

No entanto, conforme Ansoff e MacDonnell (1993, p. 96), “do ambiente externo, o processo de internacionalização das organizações pode sofrer influências positivas ou negativas, de fatores econômicos, políticos ou culturais”.

Os fatores econômicos estão ligados ao nível de desenvolvimento econômico nos países em que as organizações pretendem se instalar, ao tamanho total do mercado no qual os produtos serão disponibilizados e ao grau de saturação que este mercado se apresenta.

Como fatores culturais, os autores enumeram os gostos dos consumidores que serão atendidos, os hábitos de compra desses indivíduos, a disponibilidade de recursos e a alocação de orçamentos dos futuros clientes e a capacidade dos mesmos em fazer uso de novas tecnologias.

Os fatores políticos, tidos como fortes barreiras, manifestam-se de acordo com Ansoff e MacDonnell (1993, p. 42):

“Através das especificidades ideológicas do governo, os regulamentos existentes no país para determinar o controle comercial, das restrições impostas às empresas exportadoras, visando assegurar mercado para os empresários locais e em função de incentivos, por meio de linhas de crédito ou abonos fiscais”.

Por outro lado, com a aceleração da globalização, a política econômica de cada país passa a ser grandemente condicionada por fatores externo, visando atender os objetivos da competitividade internacional e da participação ativa no processo de inter-relação mundial.

Em relação à economia local, conforme salientam Carvalho e Rocha (1998, p. 89), “o processo de internacionalização proporciona uma elevação da renda *per capita* da população, em virtude de se tornarem novos contribuintes, há um aumento nas receitas do município com impostos e em virtude da necessidade da mão de obra para fomentar as atividades e da abertura de novas vagas de trabalho,

observa-se uma diminuição da taxa de desemprego da população local”.

“Negativamente, observa-se a redução de recursos públicos para financiamentos de novos negócios, dificultando a criação de empreendimentos locais e a eliminação da proteção de diversos produtos, prejudicando os produtores locais que muitas vezes não tem capacidade para competir com as multinacionais externas”. (SEIFERT JR; 2004, p. 188).

Adicionalmente e conforme enfatizado acima, na ausência de tais recursos e da reestruturação necessária, as empresas internacionais adotam estratégias neoliberais de promoção e empreendimentos que consideram a região como simples hóspede de investimentos e acirram o processo de forte disputa entre interesses locais vizinhos e entre estes e aqueles nacionais.

Por fim, nota-se a premência de estudos mais aprofundados que realizem um balanço dos efetivos impactos financeiros, econômicos, sociais, culturais e até mesmo ambientais, dos investimentos das empresas nacionais, internacionais, multinacionais, transacionais ou ainda globais frente às alternativas possíveis, objetivando fundamentalmente obter resultados comparativos ao nível de geração de empregos, inovações, competitividade, qualificação de recursos humanos, retornos fiscais para as diferentes esferas públicas, sociais entre outros.

2.3 DEFINIR PRODUTO PARA EXPORTAÇÃO

É através da exportação que revelamos nossa capacidade de projetar e produzir e para iniciarmos este processo com sucesso devemos primeiramente após a escolha do produto, definí-lo ou descrevê-lo o mais especificamente e tecnicamente possível. Precisamos mostrar ao Importador que o nosso produto ou serviço cumpre com todas as exigências de seu país e desta forma evitar problemas como classificações incorretas do produto (NCM), reclamações da qualidade dos produtos ou outros problemas que possam denegrir a imagem da empresa.

Outra informação de grande relevância que devemos saber é que nem todo

produto preparado para o mercado interno é aceito no exterior, sem ter que passar por algumas adequações. Isto ocorre porque cada mercado possui as suas particularidades.

Segundo Minervini (2001, p.77), “exportar não é enviar ao exterior as sobras de produção, pois há somente poucos produtos globais, iguais ao mundo inteiro”.

Abaixo um Check-list que deve ser feito no momento da escolha do produto a ser exportado, conforme MINERVINI (2001, p.76):

- Matérias primas e componentes utilizados e proibidos;
- Desenho e moda;
- Gama de modelos presentes;
- Normas de qualidade;
- Cores preferidas (e o que deve ser evitado);
- Tamanho (dimensões);
- Nível de segurança;
- Simplicidade na utilização;
- Confecção exigida;
- Sistema de transporte utilizado;
- Normas técnicas;
- Exigência na qualidade do produto;
- Regulamentos sanitários;
- Estrutura alfandegária;
- Influência de condições climáticas;
- Ajustes ergonômicos;
- Requisitos sobre a duração do produto;
- Identificação e embalagem;
- Instruções para uso;
- Lei de proteção ao consumidor;
- Atributos materiais;
- Imagem da marca desejada;
- Adaptabilidade da marca utilizada no mercado interno;
- Perfil dos usuários;
- Volumes de produção necessários;

- Custos de produção aceitáveis;
- Serviço exigido pelos consumidores;
- Peças e acessórios para manutenção;
- Acordos técnicos com os fornecedores;
- Eventuais mudanças no processo de produção;
- Conhecimento do nível de treinamento da mão de obra;
- Embalagem necessária conforme país de destino;
- Necessidade de proteção adicional ao produto;
- Conveniência para exibição.

Segue abaixo exemplo de relação de produtos definidos no estudo para exportação:

| |
|--|
| Calcinha de malha de algodão |
| Calcinha de malha de renda |
| Calcinha de malha de seda |
| Calcinha de fibra sintética (nylon) |
| Sutiã de malha de algodão |
| Sutiã de malha de renda |
| Sutiã de malha de seda |
| Sutiã de fibra sintética (nylon) |
| Conjunto - corselet (Calcinha e penhoar de malha de algodão) |
| Conjunto - corselet (Calcinha e penhoar de malha de renda) |
| Conjunto - corselet (Calcinha e penhoar de malha de seda) |
| Conjunto - corselet (Calcinha e penhoar de malha de fibra sintética (nylon)) |
| Conjunto - Sutiã/ Calcinha e penhoar de malha de algodão |
| Conjunto - Sutiã/ Calcinha e penhoar de malha de renda |
| Conjunto - Sutiã/ Calcinha e penhoar de malha de seda |
| Conjunto - Sutiã/ Calcinha e penhoar de malha de fibra sintética (nylon) |
| Camisola de malha de seda |
| Pijama feminino de malha de algodão |
| Pijama feminino de malha de seda |

2.4 CLASSIFICAR PRODUTO POR NCM (Nomenclatura Comum do MERCOSUL)

Classificar um produto por NCM consiste em agrupar todas as características de um produto que especificam este produto. Esta classificação aqui chamada de NCM (Nomenclatura Comum do MERCOSUL) foi criada em 1995, com a entrada

vigor do MERCOSUL, tem por base o Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadoria assinado em 14/07/1983.

O Sistema Harmonizado possui 6 (seis) dígitos, porém cada país poderá acrescentar outros 4 (quatro) dígitos. No Brasil vigora a NCM, constituída de 8 (oito) dígitos e uma estrutura de classificação que contém até 6 níveis de agregação, capítulo, posição, sub-posição simples, sub-posição composta, item, subitem.

61082100

61 - capítulo

6108 - posição

2 - sub-posição simples

1- sub-posição composta

0 - item (é a subdivisão do SH)

0 - subitem (é a divisão do item)

Abaixo a classificação por NCM dos produtos pré-definidos que fazem parte do estudo para exportação de moda íntima:

| NCM | Produto |
|-----------------|---|
| 61082100 | Calcinha de malha de algodão |
| 61082900 | Calcinha de malha de renda |
| 61082900 | Calcinha de malha de seda |
| 61082200 | Calcinha de fibra sintética (nylon) |
| 61082900 | Sutiã de malha de algodão |
| 61082900 | Sutiã de malha de renda |
| 61082900 | Sutiã de malha de seda |
| 61082200 | Sutiã de fibra sintética (nylon) |
| 62089100 | Conjunto - corselet (Calcinha e penhoar de malha de algodão) |
| 61089200 | Conjunto -corselet (Calcinha e penhoar de malha de renda) |
| 62089200 | Conjunto - corselet (Calcinha e penhoar de malha de seda) |
| 62089900 | Conjunto -corselet (Calcinha e penhoar de malha de fibra sintética (nylon)) |
| 62089100 | Conjunto - Sutiã/ Calcinha e penhoar de malha de algodão |
| 62089200 | Conjunto - Sutiã/ Calcinha e penhoar de malha de renda |
| 62089200 | Conjunto - Sutiã/ Calcinha e penhoar de malha de seda |
| 62089900 | Conjunto - Sutiã/ Calcinha e penhoar de malha de fibra sintética (nylon) |

| | |
|-----------------|-------------------------------------|
| 61083900 | Camisola de malha de seda |
| 62082100 | Pijama feminino de malha de algodão |
| 61082900 | Pijama feminino de malha de seda |

2.5 DEFINIR OBJETIVOS PARA REALIZAR EXPORTAÇÃO

A exportação pode ser vista como uma opção estratégica de desenvolvimento e sobrevivência para a pequena e média empresa Brasileira no cenário atual, pois para exportar, esta terá que modernizar-se tecnologicamente e adaptar-se as tendências do mercado mundial que é muito mais exigente e competitivo que o mercado brasileiro.

Definir os objetivos pretendidos pela empresa com o processo de exportação de seus produtos é o primeiro passo a ser dado. Os objetivos irão depender das características e peculiaridades de cada empresa, porém conforme pesquisa, foram relacionados alguns dos objetivos mais citados por empresários e consultores da área de comércio exterior.

- a) **Diversificação do mercado consumidor:** permite que a empresa amplie sua carteira de clientes e ainda consiga administrar a sazonalidade Brasileira, sendo possível manter a produção durante o ano todo. A diversificação de mercado representa um fator de estabilidade e crescimento sustentável.

- b) **Aumento da produtividade:** a produção poderá aumentar de forma numérica e qualitativa. Esse aumento poderá ser obtido através da utilização da capacidade ociosa da empresa e do aperfeiçoamento em seus processos produtivos. Um aumento na produção aumentará automaticamente a capacidade de negociação de compra de matéria prima. Com uma redução no preço dessa matéria prima, o custo final de produção torna-se menor e o produto mais competitivo e conseqüentemente elevando a margem de lucro da empresa.

- c) **Melhorias na qualidade do produto:** a qualidade do produto tende a

aumentar significativamente, pois a empresa terá de adaptá-lo às exigências do mercado ao qual este se destinará. Esta adaptação somente tornará possível, através da aquisição de novas tecnologias necessárias para realizar possíveis modificações e aperfeiçoamentos no produto, conhecimento e adaptação às normas, procedimentos do país de destino e adotar programas de qualidade internacional.

d) Redução da carga tributária: também chamados de incentivos fiscais, estes são responsáveis pela redução ou eliminação de tributos incidentes sobre os produtos com destino a exportação.

- IPI: os produtos exportados não sofrem incidência do IPI;

- ICMS: Não incidem sobre operações de exportações de produtos industrializados, produtos semi elaborados, produtos primários ou de prestação de serviço;

- COFINS: as receitas decorrentes da exportação na determinação da base de cálculo da COFINS são excluídas;

- PIS/PASEP: as receitas decorrentes da exportação são isentas da contribuição para o PIS/PASEP.

- IOF: as operações de câmbio vinculadas à exportação possuem alíquota zero no IOF.

e) Melhoria da empresa: as melhorias ocorridas na empresa serão significativas – novas tecnologias, novas formas de gestão, qualificação da mão de obra, agregação de valor à marca e melhoria da imagem frente a clientes, fornecedores e concorrentes.

f) Melhorias financeiras: as exportações realizadas para pagamento à vista ou a prazo dispõem de mecanismos no mercado interno, entre os quais o ACC e/ou ACE, que permite a antecipação de receitas provindas de exportação, a taxa de juros internacionais antes mesmos do início de produção de mercadoria. Essa alternativa cria a possibilidade da empresa dispor de um maior valor em caixa durante todo o processo de

produção e embarque da mercadoria ao exterior.

- g) Redução de instabilidade e diluição de risco: a destinação de parte da produção ao mercado externo dilui riscos comerciais e econômicos, permitindo maior segurança na tomada de decisões, principalmente na obtenção de crédito.

A crescente internacionalização da economia faz com que todas as empresas sejam atingidas direta ou indiretamente por produtos e serviços oriundos de diversas partes do mundo.

A atividade de exportar reduz o impacto sofrido diante de uma forte concorrência, além de pressupor profissionalismo, habilidade, versatilidade, competência, qualidade, eficiência e principalmente o dinamismo necessário à todas as empresas que atuam no mercado internacional.

2.6 DEFINIR METAS

Torna-se de extrema importância a definição de metas que a empresa deseja alcançar com o processo de exportação. A definição destas metas deve servir como parâmetro para estipular índices desejados de rentabilidade, quantificação do aumento desejado na produção, assim como o aumento desejado nas vendas, aproveitamento da capacidade produtiva ociosa dos maquinários, entre outros.

As metas devem ser definidas conforme a realidade de cada empresa, considerando sempre o que se deseja alcançar em determinado período de tempo. O ideal é que estas metas após serem definidas, sejam revistas constantemente de forma realista, levando sempre em consideração a situação da empresa e as necessidades do mercado consumidor.

3. PARA ONDE EXPORTAR

3.1 RELACIONAR FATORES CHAVE DE SUCESSO DO PRODUTO

Para facilitar a identificação de mercados potenciais para seu produto, o ideal é que seja listado alguns dos principais “fatores chave de sucesso” do produto, o que ajudará e muito na pré seleção dos países onde este será melhor aceito. Segue modelo sugestivo abaixo:

| |
|----------------------|
| 1. Cores/estampas |
| 2. Bordados |
| 3. Pedrarias |
| 4. Modelagem da peça |
| 5. Qualidade |
| 6. Faixa etária |
| 7. Brasilidade |
| 8. Preço |

3.1.1 Definindo o Mercado Prioritário

O mercado prioritário poderá ser definido com a ajuda de uma Matriz de Decisão, onde do cruzamento dos fatores chave de sucesso relacionados anteriormente e a seleção de alguns países irão apontar o país com maior probabilidade de sucesso para o produto. Conforme modelo abaixo transfere-se os fatores chave para linha horizontal e alguns países relacionados na linha vertical.

A forma para se listar alguns países é totalmente livre, este exemplo, tem por função apenas demonstrar fatores relevantes:

| Fatores Chave | Cores e estampas | Bordados artesanais | Pedrarias | Qualidade | Brasilidade | Preço | Faixa etária | Preço |
|---------------|------------------|---------------------|-----------|-----------|-------------|-------|--------------|-------|
| Ponderador | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | |
| México | 30 | 30 | 20 | 20 | 20 | 10 | 20 | 150 |
| Canadá | 10 | 10 | 10 | 30 | 10 | 30 | 20 | 120 |
| Argentina | 30 | 30 | 30 | 20 | 30 | 20 | 20 | 180 |
| Alemanha | 10 | 20 | 20 | 30 | 10 | 20 | 20 | 130 |
| Espanha | 30 | 30 | 30 | 20 | 20 | 30 | 30 | 190 |
| Oriente Médio | 20 | 30 | 30 | 20 | 20 | 20 | 10 | 150 |
| França | 20 | 30 | 30 | 30 | 30 | 10 | 20 | 170 |

| | | | | | | | | |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Itália | 20 | 30 | 30 | 30 | 20 | 20 | 30 | 180 |
| Portugal | 10 | 20 | 20 | 20 | 30 | 20 | 20 | 140 |
| África do Sul | 30 | 30 | 30 | 10 | 10 | 10 | 10 | 130 |

Fontes: APEX Brasil, Textília, MTASY, INE

Ponderador: Pesos atribuíveis a cada fator chave de sucesso. De 1 a 10 sendo:

1 – Pouco Importante / 10- Muito importante

Notas atribuídas aos países selecionados:

1- desfavorável 2-Indiferente 3- Favorável

Ranking de Países:

1º Espanha 2º Argentina 3º Itália

3.1.2 Definições do Mercado Alvo

Após a definição do ranking, sugere-se a realização de um breve estudo destes três mercados potenciais:

| Características | ITÁLIA | ESPANHA | ARGENTINA |
|------------------------|---|--|--|
| Capital | Roma | Madri | Buenos Aires |
| Principais cidades | Roma, Milão, Nápoles, Turin, Palermo e Gênova | Madri, Barcelona, Valença, Servilha, Zaragoza e Bilbao | Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Mar Del Plata, Rosário e Bariloche |
| Idioma Oficial | Italiano | Espanhol | Castellano |
| Clima | Mediterrâneo (S) Temperado Oceânico (N) | Mediterrâneo (S) Oceânico (N) | Árido tropical (NE), Árido frio (SE), Temperado continental (S), Tropical (N) |
| Principais Aeroportos | Malpensa – Milão Linate – Milão Fiumicino – Roma Ciampino – Roma Marco Polo – Veneza Peretola - Florença | Barajas – Madri Barcelona - Barcelona | Fisherton – Rosário Pajas Blancas – Córdoba Bariloche – Bariloche Jorge Newbery – Buenos Aires Min. Pistarini – Buenos Aires |

| | | | |
|---------------------------------|---|---|--|
| Concentração fabricantes locais | Alta concentração de fabricantes locais. A Itália é referência internacional em moda e design. Um grande parque industrial têxtil exportador. | A Espanha é o 5º maior fabricante Europeu de têxtil e um dos maiores fabricantes mundiais de moda íntima, porém uma demanda interna a torna um grande importador. | |
|---------------------------------|---|---|--|

Fontes: Textília, INE, MTASY, Depto de Aduanas, OMC, Apex Brasil, FMI, União Européia, Banca d'Itália, INDEC.

3.1.2.1 Dados da economia da Espanha

Principais setores econômicos: Indústria, finanças, turismo e agricultura.

Moeda: Euro (símbolo €)

PIB: US\$ 1,340 trilhão (estimativa 2012)

PIB per capita: US\$ 30.400 (estimativa 2012).

Taxa de crescimento do PIB: -1,4% (2012)

Composição do PIB por setor da economia: serviços (72,6%), indústria (24,2%) e agricultura (3,3%) - (estimativa 2012)

Força de trabalho (2012): 23,14 milhões de trabalhadores ativos

Taxa de desemprego: 24,9 % (estimativa 2012)

Investimentos: 20,6% do PIB (2012 estimativa)

População abaixo da linha de pobreza: 19,8% (2012)

Dívida Pública: 83,2% do PIB (2012 - estimativa)

Taxa de Inflação: 2,5% (2012 - estimativa)

Principais produtos agropecuários produzidos: grãos, vegetais, azeitonas,

frutas cítricas, beterraba (principalmente para a produção de açúcar), uva para vinho.

Principais produtos industrializados produzidos: tecidos, calçados, alimentos industrializados, bebidas, produtos químicos, máquinas, metais, ferramentas e automóveis.

Principais produtos exportados: veículos, máquinas, motores, remédios, alimentos industrializados.

Principais produtos importados: máquinas, equipamentos, combustíveis, produtos químicos e produtos alimentícios.

Principais parceiros econômicos (exportação): França, Alemanha, Portugal, Reino Unido e Itália.

Principais parceiros econômicos (importação): Alemanha, França, Itália, China e Holanda.

Exportações (2012 - estimativa): US\$ 303,8 bilhões

Importações (2012- estimativa): US\$ 322,7 bilhões

Saldo da balança comercial (2012 - estimativa): déficit de US\$ 18,9 bilhões

3.1.2.2 Dados da economia da Itália

Assim como grande parte dos países europeus, a Itália vem enfrentando dificuldades econômicas na atualidade, resultado da crise econômica mundial de 2008. O desemprego, a dívida pública elevada e o fraco crescimento do PIB dos últimos anos tem dificultado o crescimento econômico do país. Em 2012, o PIB apresentou uma queda de 2,4%, menor nível desde o ano 2000. As reformas econômicas colocadas em prática nos últimos anos, entre elas a redução dos gastos públicos, ainda não surtiram o efeito desejado.

Principais setores econômicos: indústria, turismo, finanças e agricultura.

Moeda: Euro (símbolo €)

PIB: US\$ 1,98 trilhão (estimativa 2012)

PIB per capita: US\$ 30.100 (estimativa 2012)

Taxa de crescimento do PIB: -2,4% (2012)

Composição do PIB por setor da economia: serviços (74,1%), indústria (23,9%) e agricultura (2%) - (estimativa 2012)

Força de trabalho (2012): 25,28 milhões de trabalhadores ativos

Região mais industrializada: região norte

Taxa de desemprego: 10,9 % (2012)

Investimentos: 18,2% do PIB (2012 estimativa)

População abaixo da linha de pobreza: 0,2% (2011)

Dívida Pública: 126,1% do PIB (2012 - estimativa)

Taxa de Inflação: 3% (2012 - estimativa)

Principais produtos agropecuários produzidos: frutas, legumes, uva, batata, azeitonas, peixes, carnes, leite e derivados.

Principais produtos industrializados produzidos: máquinas, equipamentos, aço, ferro, tecidos, automóveis, alimentos processados, cerâmica e calçados.

Principais produtos exportados: produtos de engenharia, tecidos, calçados, roupas, automóveis, máquinas de produção, produtos químicos, alimentos processados, azeite, bebidas (principalmente vinho), queijo.

Principais produtos importados: produtos químicos, equipamentos de transporte, minerais, metais, alimentos, bebidas e tecidos.

Principais parceiros econômicos (exportação): Alemanha, França, Estados Unidos, Reino Unido e Espanha.

Principais parceiros econômicos (importação): Alemanha, França, China, Holanda e Espanha.

Exportações (2012 - estimativa): US\$ 483,3 bilhões

Importações (2012- estimativa): US\$ 469,7 bilhões

Resultado da balança comercial (estimativa 2012): superávit de US\$ 13,6 bilhões

Organizações comerciais que participa: UE ([União Européia](#))

3.1.2.3 Dados da economia da Argentina

A Argentina possui a segunda maior economia da América do Sul, ficando atrás apenas do Brasil. Apresenta como pontos positivos uma grande quantidade e variedade de recursos naturais, boa infraestrutura, população alfabetizada, trabalhadores qualificados e base industrial diversificada. A região mais industrializada fica na capital (Buenos Aires). Destaque para as indústrias de produtos alimentícios, tecidos e de automóveis.

A Agricultura é outro destaque econômico da Argentina, sendo voltada principalmente para o mercado externo. A pecuária, voltada principalmente para a produção de carne, também é uma importante atividade da economia do país.

Atualmente o grande desafio econômico da Argentina é enfrentar a fuga de capitais e reduzir a inflação, em alta nos últimos anos. O país participa ativamente do Mercosul, tendo o Brasil como principal parceiro econômico na região.

A Argentina faz parte do G20, grupo formado pelas vinte maiores economias do mundo. A Argentina é considerada pelo Banco Mundial como sendo um país

emergente secundário.

Principais setores econômicos: indústria, agricultura, finanças e pecuária.

Moeda: Peso Argentino (símbolo \$)

PIB: US\$ 746,9 bilhões (2012) - Paridade de Poder de Compra (PPC)

PIB per capita: US\$ 18.200 (2012)

Composição do PIB por setor da economia: serviços (59,1%), indústria (30,6%) e agricultura (10,3%) - (estimativa 2012)

Força de trabalho (2012): 17,07 milhões de trabalhadores ativos

Taxa de desemprego: 7,2 % (2012)

Investimentos: 19,2% do PIB (2012 estimativa)

População abaixo da linha de pobreza: 30% (2010)

Dívida Pública: 41,6% do PIB (2012 - estimativa)

Taxa de Inflação: 25% (2012 - estimativa)

Principais produtos agropecuários produzidos: sementes de girassol, soja, limão, uva, milho, tabaco, trigo, amendoim, chá.

Principais produtos industrializados produzidos: automóveis, bens de consumo, alimentos processados, metalurgia, química, têxtil.

Principais produtos exportados: soja, derivados de soja, petróleo, gás, automóveis, trigo e milho.

Principais produtos importados: máquina, veículos, produtos químicos, plásticos, derivados de petróleo.

Principais parceiros econômicos (exportação): Brasil, China, Chile e Estados Unidos.

Principais parceiros econômicos (importação): Brasil, Estados Unidos, China e Alemanha .

Exportações (2012 - estimativa): US\$ 85,36 bilhões

Importações (2010- estimativa): US\$ 67,33 bilhões

Balança comercial (2012): superávit de US\$ 18,03 bilhões

Bloco econômico que pertence: [Mercosul](#)

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Após definir quais produtos serão exportados e selecionar o mercado alvo (País), o próximo passo será aprofundar as pesquisas sobre aceitação do produto neste mercado. No caso desse estudo, o país alvo será a Espanha.

Deve-se procurar obter o máximo de informações possíveis através de fontes confiáveis que possibilitem uma análise correta do mercado em que se pretende investir. Quanto mais informações, maiores serão as chances de sucesso em suas pesquisas.

4.1 COMO REALIZAR A PESQUISA DE DADOS

Uma lista bem detalhada com “tudo” que se deseja saber sobre o produto no mercado alvo deverá ser elaborada conforme exemplo abaixo:

| Perguntas | Fontes Selecionadas |
|-----------|---------------------|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| 5. | 5. |
| 6. | 6. |

| | |
|-----|-----|
| 7. | 7. |
| 8. | 8. |
| 9. | 9. |
| 10. | 10. |

4.1.1 Pesquisa de dados Primários e Secundários

Após relacionar todas as perguntas, estas deverão ser divididas em duas colunas, conforme tabela abaixo. Na primeira coluna, será relacionado todos os dados primários, as perguntas em que será necessário realizar uma pesquisa diretamente em campo, ou seja, haverá necessidade de ir ao país pré selecionado para obter respostas. Na segunda coluna, deve-se relacionar os dados secundários, dados que já foram em algum momento coletados, processados e organizados e que se encontram disponíveis em algum lugar, na maioria das vezes internet.

A grande vantagem deste tipo de pesquisa é que se pode explorar ao máximo todas as questões a serem respondidas e se obter respostas bastante amplas a um baixíssimo custo. Porém se faz necessário que os dados provenham de fontes seguras, como órgãos regulamentadores do governo, bancos centrais, embaixadas, órgãos de classe, de forma que estes dados obtidos tenham credibilidade e possam ser utilizados em futura análise de inserção do produto no mercado alvo.

| Dados Primários Será necessário realizar pesquisa em campo, ou seja, diretamente no país pré selecionado | Dados Secundários Perguntas poderão ser respondidas à distância, mediante consulta a base de dados |
|---|---|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| 5. | 5. |
| 6. | 6. |
| 7. | 7. |
| 8. | 8. |
| 9. | 9. |
| 10. | 10. |
| 11. | 11. |

| | |
|-----|-----|
| 12. | 12. |
| 13. | 13. |
| 14. | 14. |
| 15. | 15. |
| 16. | 16. |
| 17. | 17. |
| 18. | 18. |
| 19. | 19. |
| 20. | 20. |

4.1.2 Obtenção de informações sobre o mercado a atingir

| Variáveis | Respostas | Fonte / endereço |
|---------------------------------|---|--|
| Acordos Comerciais | Não | MDIC www.desenvolvimento.gov.br |
| Produto: Exigências técnicas | <ul style="list-style-type: none"> - utilização da denominação das fibras conforme Diretiva 96/74/ CE; - Etiquetagem na embalagem global; - Utilização dos teores de fibras permitidos para fibras misturadas, bordadas, pintadas, especiais, etc; - Não utilização de denominação diferenciada para indicar a forma de apresentação especial das fibras têxteis em fio contínuo; - Todos os produtos devem estar devidamente etiquetados de forma que todas as especificações estejam claramente visíveis e facilmente legíveis ao consumidor. Deve estar pelo menos na língua oficial espanhola; <p>Itens obrigatórios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quem etiqueta fabricante, importador ou comerciante; - Tipo do produto, tecido (composição), bordados, origem e procedência; <p>Itens Opcionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Símbolos de conservação, antifungos, etiquetas ecológicas, etc . | <p>AITEX Instituto Tecnológico Têxtil www.aitex.es</p> |

| | | |
|--|---|--|
| Barreiras técnicas | As diretivas que cobrem produtos têxteis na União Européia são: - Directive 97/37/EC do Parlamento Europeu do Council on Marking of Textile Products - Directive 1748/98 | MDIC www.desenvolvimento.gov.br |
| Barreiras alfandegárias | Beneficiando-se do ATV (Acordo sobre Têxteis e Vestuário) que prevê desde 01/01/2005 o desmantelamento de todas as restrições quantitativas mantidas ao amparo do antigo AMF (Acordo Multi Fibras) | OMC WWW.wto.org |
| Fabricantes locais | A indústria espanhola especializada em moda íntima é formada principalmente por MPE's, num total de aproximadamente 200 empresas. Maior concentração nas cidades de Cataluña (responsável por 40% total da produção) e na cidade de Valencia. Os principais fabricantes são: - Women's Secrets do grupo Cortefiel – possui 165 lojas na Espanha e 120 distribuídas em diversas partes do mundo. - Oysho do grupo Inditex – possui total de 104 lojas distribuídas em diversos países do mundo. | ICEX WWW.icex.es |
| Principais exportadores | Women's Secrets do grupo Cortefiel Oysho do grupo Inditex | |
| Volume exportado moda íntima (2012) | US\$ 17.463.797 milhões | ICEX - www.icex.es |
| Principais importadores | Lojas multimarcas, grandes cadeias especializadas, hipermercados e loja de departamentos | ICEX www.icex.es |
| Volume importado moda íntima (2012) | US\$ 19.403.181 milhões | ICEX - www.icex.es |
| Principais fabricantes Locais concorrentes | Women's Secrets, Oysho, TCN, Vives Vidal e Selmark | ICEX - www.icex.es |
| Período de pedidos por coleção | Coleção outono/ inverno – Janeiro a Março Coleção primavera/ verão – Julho a Outubro | APEX – www.apex.com.br |
| Tendências | Peças desenhadas priorizando conforto e a simplicidade | Moda Espanha www.fashionfromspain.com |

| | | |
|--|--|--|
| Preferências atacadistas | Ampla gama de produtos a preços acessíveis, agilidade na distribuição, alta qualidade das peças e que estas sigas as tendências da moda através de diferentes desenhos, aplicação e cores. | Moda Espanha www.fashionfromspain.com |
| Consumo faixa etária (gasto médio por pessoa/ ano) | 15/24 anos – US\$ 193,2 25/44 anos – US\$ 145,6 45/59 anos – US\$ 112,0 60 anos ou mais – US\$ 100,8 | APEX – www.apex.com.br |
| Principais meios de divulgação | Feiras e revistas de moda | Moda Espanha www.fashionfromspain.com |
| Diferenciais valorizados Consumidor final | Tecidos leves que proporcione conforto, beleza através de aplicações e bordados nas peças, desenho que valorize as formas. | Moda Espanha www.fashionfromspain.com |
| Problemas enfrentados por fabricantes locais | A rivalidade existente entre empresas locais deste setor é bastante alta, devido ao setor ser muito concentrado. Os grandes fabricantes detêm grande parte do mercado. As cinco principais empresas juntas detêm 33% do total. | CYL cylmodaintima.com |
| Mercado promissor | Sim, o governo espanhol está colocando em prática diversos projetos de integração e desenvolvimento de mercado, com a finalidade de estreitar suas relações econômicas e comerciais em países que considera prioritários, entre eles o Brasil. Outro fator importante, é que mesmo a Espanha sendo um grande fabricante de moda íntima, sua produção é insuficiente para atender ao mercado interno. | CYL cylmodaintima.com |

Fontes: ICEX, CYL, Moda Espanha, APEX, AITEX, OMC, MDIC

Após a obtenção das informações acima descritas, consideradas estas básicas e imprescindíveis, a empresa terá condições de iniciar o trabalho de estudo dos dados obtidos, passando para a etapa de planejamento.

4.1.3 Análise e Interpretação das Informações Obtidas

- Avaliar a real capacidade de adaptação às exigências técnicas de produto e embalagem que poderá ser realizada através da análise de amostras similares concorrentes: análise de investimento em melhorias de processos de fabricação, assim como estudos de requisitos adicionais de controle de qualidade em função de normas legais vigentes no mercado alvo;

- Avaliar a quantidade demandada e julgar sobre a importância do mercado em função da referida quantidade de consumo;
- Realizar um estudo completo sobre os preços finais praticados, os custos de frente, as despesas aduaneiras que virão constituir vantagem ou desvantagem de inserir-se neste mercado;
- Analisar através de históricos e projeções estatísticas futuras se haverá continuidade de consumo do produto.

4.5 MATRIZ FOFA – Identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Tendo como base dados da empresa e alguns dos dados obtidos sobre o mercado alvo, é possível avaliar graficamente através da Matriz FOFA as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa terá para inserir-se em determinado mercado.

Conforme modelo abaixo, deve-se relacionar primeiramente fatores internos, todos os pontos fortes da empresa e em seguida os pontos fracos. Fatores que esta precisa aperfeiçoar para tornar-se possível a comercialização de seus produtos no mercado alvo. Em seguida, devemos relacionar os fatores externos, as oportunidades que este mercado poderá lhe oferecer e por fim, relacionar as possíveis ameaças que este mercado representa.

Esta avaliação começa com um imediato impacto visual: a relação das fraquezas em comparação quantitativa e qualitativa com as forças, e a mesma percepção ao se comparar as ameaças e oportunidades. Mais fraquezas que forças, representam uma empresa com importantes limitações e vice versa. Porém que também predominem as ameaças sobre as oportunidades (vice versa), nos mostrará se o mercado é mais hostil ou favorável.

A partir desta valiosa ferramenta a empresa poderá traçar planos de ação para reverter seus pontos fracos e estar preparada para as ameaças do mercado.

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Ampla experiência no ramo - Maquinário moderno - Fácil adaptação de moldes - Inserido nas tendências da moda - Alta capacidade produtiva - Possui certificados de qualidade | <ul style="list-style-type: none"> - Pouco conhecimento Comex - Falta de Espanhol fluente - Pouco conhecimento de marketing internacional |

| Ameaças | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Produtos Chineses - Concentração mercado local - Possíveis barreiras técnicas - Possíveis barreiras alfandegárias | <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da demanda Espanhola por moda íntima - Maior valorização de produtos com valor agregado - Possível incentivo do governo Espanhol para produtos Brasileiros |

4.5.1 Formulando o Plano Estratégico de Atuação

Após conclusão das análises e conhecimento do seu potencial em inserir-se no mercado alvo, a empresa terá que estabelecer seu Plano Estratégico de Atuação.

- Estabelecimento de um sistema eficiente de divulgação do produto no mercado foco, através de participação de feiras, confecção de catálogos, criação de web site, anúncios em revistas de moda especializadas.

- Criar uma estrutura de comercialização onde haja possibilidades de adaptação às necessidades do mercado, envolvendo estratégias de apoio diferenciadas.

- Identificar variadas possibilidades de rota e custos de frete que melhor se adapte as preferências no processo de distribuição para o cliente.

5. REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR A EXPORTAÇÃO

5.1 ESTRUTURAS DA EMPRESA (DEPARTAMENTO DE EXPORTAÇÃO)

A criação de um departamento individualizado e estratégico, especialmente focado à internacionalização dos produtos da empresa é de extrema importância para o sucesso das exportações. O departamento de comércio exterior não deve ser vinculado ao setor de vendas domésticas e de marketing da empresa. Este deve ter uma estrutura específica, já que esta nova carteira de clientes terá necessidades diferenciadas as do mercado interno. O tamanho do departamento a ser criado, irá depender da estrutura e recursos financeiros de cada empresa.

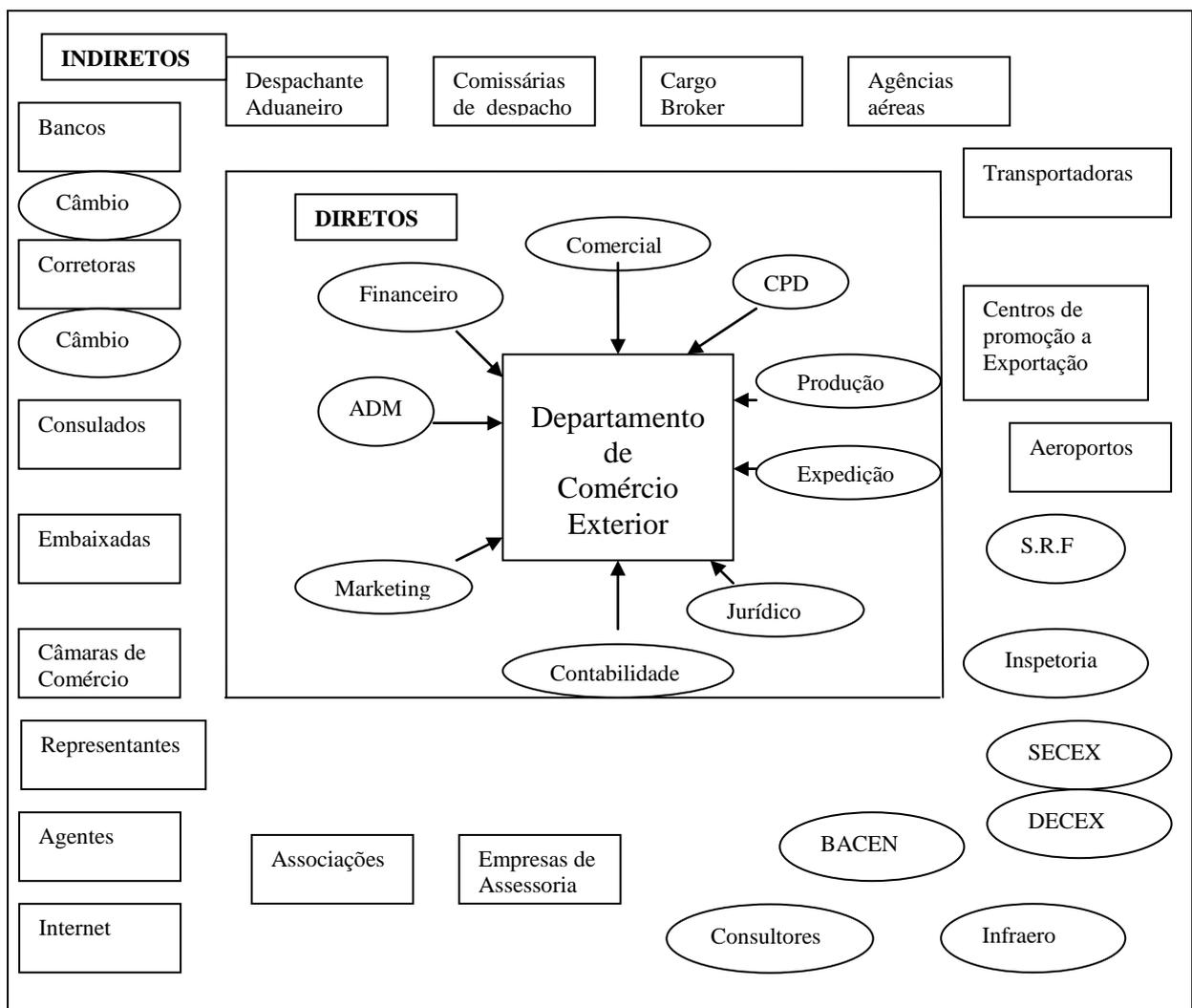
A MPE pode iniciar seu departamento de exportação contratando apenas um profissional experiente, responsável por gerenciar todo o processo. Desde realizar estratégias para angariar negócios no mercado internacional até a conclusão de

toda comercialização.

O profissional a ser contratado deve ter experiência na gerência do departamento de exportação, deve entender profundamente todas as questões administrativas, fiscais, cambiais e logísticas necessárias. Deve possuir também conhecimento suficiente sobre aspectos contábeis e tributários, além do domínio das principais línguas do mercado internacional. Deve em resumo, ser um profissional multidisciplinar e negociador que conheça o produto e a praça onde trabalhará.

Após escolhido o especialista, será necessário um investimento para montagem de uma estrutura básica que dará suporte ao departamento. A área precisará ter a princípio duas linhas telefônicas, fax, computador, acesso à internet, telefone celular, além de um notebook para trabalho e possíveis apresentações no exterior.

O fluxograma abaixo demonstra como estará inserido o departamento de comércio exterior dentro de um ambiente interno e externo da empresa.



5.2 ADAPTAÇÃO DA MARCA

A marca é um dos principais ativos da empresa no mercado competitivo mundial. Esta deve ter sua política baseada em parâmetros fundamentais que sejam valorizados pelo consumidor, como representar à constante inovação e qualidade dos produtos, alcançando desta forma a maior fidelização.

Antes de inserir-se no mercado internacional, segue algumas questões que a empresa deve rever sobre a atual marca utilizada:

- Nome da empresa representa uma vantagem para empresa?
- Como a empresa é percebida por seus diferentes clientes?
- A empresa possui um posicionamento de marca adequado?
- As estratégias de comunicação estão corretas para chegar aos clientes?

5.3 ADAPTAÇÃO DO PRODUTO

Alguns produtos exigem adaptação para ser aceito no mercado internacional. Normalmente a adaptação é realizada após a pesquisa de mercado. Por exemplo, exportar moda íntima para Espanha exige adaptação conforme normas técnicas espanholas, Diretiva 97/37/EC, Diretiva 1748/98, perfil do consumidor Espanhol, além de detalhes como tamanho, design e moda, material de fabricação. As empresas Brasileiras apresentarão produtos com novo design que primem o conforto, a simplicidade, a beleza das peças e a qualidade exigida pelos consumidores.

O design é um dos pontos mais importantes para o sucesso da empresa exportadora, pois é possível criar uma identidade própria que poderá ser reconhecida facilmente pelos consumidores. Para consolidar um produto em um novo mercado as empresas precisaram de talento e muita informação sobre costumes, gostos e tradições de cada país. É essencial que a empresa exporte produtos que os consumidores realmente desejem e não o que a empresa quer vender porque o mercado internacional é dinâmico e as motivações e necessidades dos consumidores alteram sempre.

5.4 ADAPTAÇÃO NA EMBALAGEM

A embalagem deve assegurar uma apresentação agradável, prática e sugestiva, que tona o produto atraente aos olhos do consumidor final. A escolha da embalagem é fator determinante para aceitabilidade do produto, pois o consumidor pode ser induzido pela cor da embalagem, sendo assim um bom design pode estimular o desejo de compra. Uma embalagem adequada ao perfil do consumidor é capaz de promover o produto que nela está contido porque também é uma ferramenta de marketing.

Segundo Fábio Mestriner, Presidente da Packing e da Associação Brasileira de Embalagem, quando devidamente elaborada, a embalagem desencadeia uma série de impulsos positivos que abrem caminho para o produto no mercado, potencializando seu reconhecimento e promovendo sua venda.

Para Dichter (1975, p. 64), “a embalagem é um elemento motivador de emoções, pois apesar da sua aparência física externa (beleza e estética), o consumidor também procura obter certo grau de satisfação ao analisar o interior da embalagem.”

Assim como o produto, a embalagem precisa ser adaptada ao mercado alvo devido às diferenças culturais e pode auxiliar no desenvolvimento da identidade da empresa junto aos consumidores estrangeiros. Para exportar para Espanha, a embalagem de moda íntima apresentará os requisitos da legislação vigente: o tamanho, o tipo de tecido, a cor, o método de lavagem, a quantidade, a acomodação e identificação do produto.

5.5 CAPACIDADE PRODUTIVA PARA EXPORTAÇÃO

As informações utilizadas na análise da capacidade produtiva exportadora são: demanda prevista, ociosidade dos equipamentos existentes, habilidade dos colaboradores, investimento em desenvolvimento, aquisição e modernização de tecnologias, quem quer importar e que tipo de produto deseja importar e adaptação do produto ao mercado alvo. Além disso, a análise deverá levar em conta o objetivo final das empresas em relação às vendas externas em um determinado período de

tempo.

A avaliação da capacidade produtiva permite às empresas: exportar produtos com maior valor agregado, aumentar a lucratividade e a produtividade, diversificar o mercado e melhorar a qualidade dos produtos, entre outros. Quando a avaliação indicar que o processo de produção precisa ser alterado para atender a demanda prevista, é ideal que essa alteração seja planejada previamente para evitar interrupções do processo produtivo.

As empresas que conhecem sua capacidade exportadora podem atender às exigências do mercado externo sem colocar em risco a produção interna. Estas empresas contam com o apoio de entidades como Ministério do Desenvolvimento e a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), que incentivam o esforço exportador e apóiam as empresas em eventos nacionais e internacionais visando o crescimento das indústrias têxteis, o aumento do número de trabalhadores, pois o setor têxtil emprega aproximadamente 1,5 milhões de pessoas. A meta do governo é atingir 1,4 % de exportações mundiais de têxteis até 2013.

Segundo Sergio Hortmann, “em reportagem à empresa AH Internacional, a técnica mais comprovada para identificação do poder da empresa e os seus limites é a denominada *SWOT Analysis*”. Esta análise cobre itens essenciais da atividade de exportação e seus quatro elementos estão sempre interligados, nunca devendo ser considerados isoladamente. Abaixo, o significado de cada letra desta sigla:

- S - Strengths - Pontos Fortes
- W - Weaknesses - Pontos Fracos
- O - Opportunities - Oportunidades
- T - Threats - Ameaças

5.6 INCOTERMS

Ao vender no comércio Internacional devemos analisar bem as respostas das seguintes perguntas:

- 1- Quem contrata o transporte das mercadorias da origem até o destino?
- 2- Quem paga o frete e o seguro?

- 3- Quem assume os riscos, caso a operação não possa ser efetivada?
- 4- Quem assume os riscos da perda ou dano das mercadorias em trânsito?
- 5- Quando e onde a mercadoria estará à disposição do comprador?
- 6- Quando ocorre a transferência dos riscos do vendedor para o comprador?
- 7- Qual será o porto de embarque?
- 8- Onde será liberada esta mercadoria?
- 9- Quem paga impostos, taxas e despesas da liberação alfandegária?
- 10- Qual é o local que o transportador terá a mercadoria à sua responsabilidade?

Normalmente à resposta as perguntas acima, bem como a definição de custos, riscos e responsabilidade gerados em operações de compra são expressos seguindo-se as regras internacionais, conhecidos como INCOTERMS.

Os Incoterms determinam os direitos e obrigações mínimas do exportador e do importador, quanto a fretes, movimentações em terminais, liberações em alfândegas e obtenção de documentos. Essas obrigações estão diretamente ligadas ao custo de uma operação, daí o significado de sua importância.

Grupo de Incoterms

GRUPO E

EXW (EX Works) - Neste caso, toda a responsabilidade da carga é do importador. O exportador tem a obrigação de apenas disponibilizar o produto e a fatura em seu estabelecimento. A partir daí, despesas ou prejuízos com danos ficam a cargo de quem está comprando. Por causa disso, a modalidade é pouco utilizada, apesar de ser possível para qualquer meio de transporte.

GRUPO F

FCA (Free Carrier) - O importador indica o local onde o exportador entregará a mercadoria, onde cessam suas responsabilidades sobre a carga, que fica sob custódia do transportador. Pode ser utilizada por qualquer meio de transporte, inclusive multimodal.

FOB (Free on Board) - É a modalidade mais usada. O exportador entrega a carga já

desembaraçada a bordo do navio em porto de embarque indicado pelo importador. Dessa forma, todas as despesas no país de origem ficam a cargo do exportador. Os demais gastos, como frete e seguro, além da movimentação da carga no destino, correm por conta do importador. A modalidade também é restrita aos transportes marítimos e hidroviários.

GRUPO C

CFR (Cost and Freight) - Sobre esse termo, o exportador entrega a carga no porto de destino, custeando os gastos com frete marítimo. Os riscos, no entanto, diminuem a partir do momento em que a mercadoria cruza a amurada do navio, o que faz com o que o seguro seja pago pelo importador, assim como o desembarço no destino. Também está restrito aos modais marítimos e hidroviários.

CIF (Cost, Insurance and Freight) - Essa modalidade é semelhante ao CFR, mas o exportador é responsável também pelo valor do seguro. Portanto, ele tem que entregar a carga a bordo do navio no porto de embarque com frete e seguros pagos. A modalidade também é restrita aos modais marítimos e hidroviários.

CPT (Carriage Paid to) - O termo reúne as mesmas obrigações do CFR, ou seja, o exportador deverá pagar as despesas de embarque de mercadoria e seu frete internacional até o local de destino designado. A diferença é que pode ser utilizado com relação a qualquer meio de transporte.

CIP: (Carriage and Insurance Paid to) - A modalidade tem as mesmas características do CIF, onde o exportador arca com as despesas de embarque do frete até o local de destino e do seguro da mercadoria até o local de destino indicado. A diferença é que pode ser utilizado para todos os meios de transporte, inclusive modal.

GRUPO D

DAF (Delivered at Frontier) - A carga é entregue pelo exportador no limite de

fronteira com o país importador. Este termo é utilizado principalmente nos casos de transporte rodoviário ou ferroviário.

DES (Delivered Ex Ship) – O exportador coloca a carga a disposição do importador no local de destino, a bordo do navio e arcando com todas as despesas do frete e seguro, ficando isento apenas dos custos de desembaraço. Utilizado exclusivamente para transporte marítimo ou hidroviário.

DEQ (Delivered Ex Quay) – A mercadoria é disponibilizada ao importador no porto de destino designado, cabendo ao exportador, além dos custos de frete e seguro, bancar os gastos com desembarque. O importador é responsável apenas pelos gastos com desembaraço.

DDU (Delivered Duty Unpaid) - Essa modalidade possibilita o chamado esquema porta AA porta, uma vez que fica a cargo do exportador entregar a mercadoria no local designado pelo importador, com todas as despesas pagas, exceção apenas para os pagamentos de direitos aduaneiros, impostos e demais encargos da importação. Pode ser utilizado para qualquer modalidade de transporte.

DDP (Delivered Duty Paid) - Esse sistema é exatamente o oposto do EXW, pois toda responsabilidade da carga é do exportador. Ele tem o compromisso de entregar a mercadoria no local determinado pelo importador, pagando inclusive os impostos e outros encargos de importação. Ele apenas não arcará com o desembaraço da mercadoria. Pode ser utilizado com qualquer modalidade de transporte.

5.7 RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS PARA EXPORTAÇÃO

Para fazer negócios no exterior com garantias e segurança é fundamental que a empresa tenha amplo conhecimento, ou disponha de assessoramento especializado sobre aspectos legais e de tramitação.

5.7.1 Documento Pré Embarque

Pró forma – documento emitido pelo exportador, em caráter preliminar, a pedido do importador, para providenciar o início da efetivação da importação. Contém os elementos da fatura definitiva, mas não gera a obrigação de pagamento por parte do comprador.

Deve definir:

- características do produto, embalagem para transporte, peso, dimensões;
- volume disponível para exportação, preço (por unidade e total, na moeda da negociação);
- prazo de entrega, modalidade de venda (enquadramento nos Incoterms);
- condição de pagamento (cobrança ou carta de crédito), documentos a serem preparadas (características e número de vias), condições de cobertura de seguro (responsabilidade pela contratação, riscos a serem cobertos, dentre outras); transporte (via utilizada, previsão da época de viagem, dentre outros aspectos).

NOTA FISCAL: documento que acompanha a mercadoria do estabelecimento do exportador até o embarque para o exterior. É um documento de âmbito interno. Deve constar a descrição da mercadoria, número de volumes, peso líquido e bruto, valores em reais e taxa de paridade a ser utilizada.

ROMANEIO DE EMBARQUE: (Packing list) – lista com as características dos diferentes volumes que compõem um embarque: número, peso, marca, dentre outras. É um documento que facilita a localização do produto dentro de um lote para fins de completa verificação no decorrer do desembaraço aduaneiro na exportação.

O acordo de têxteis e vestuários (ATV), firmado durante a Rodada Uruguai (1995) para a transição do comércio internacional têxtil e regulado por quotas para regras gerais da OMC, terminou em 31 de dezembro de 2004. Desta forma, a partir de 01 de janeiro de 2005, foram extintas as quotas de produtos têxteis e confeccionados impostas pelos países desenvolvidos (EUA, Canadá e União Européia) às exportações dos países em desenvolvimento. Assim, fica isenta da exigência da emissão de licença de exportação e certificado de origem têxtil, continuando vigente a emissão do Form A para fins de benefício do SGP.

5.7.2 Documento de Embarque e Pós Embarque

Documento para liberação aduaneira: Invoice, Registro de Exportação (RE), Solicitação de Exportação (SD), para embarque aéreo torna-se necessária a apresentação do Air Way Bill (AWB).

Após o embarque marítimo da mercadoria são emitidos pelo agente marítimo o Bill of Lading (BL) e pelas Agências do Banco do Brasil o Form A, por instituições que credenciam o certificado de origem – simples.

Nas exportações para a Espanha, em geral os importadores solicitam a emissão do Form A, pois este certificado concede aos países consignatários benefícios fiscais.

O certificado de origem Form A, quando tratar-se de embarque marítimo deverá ser emitido após a saída e emissão do BL. Para embarque aéreos deverá ser emitido mediante apresentação do AWB.

Com a aceitação de todos os países da implantação da NIMF 15, que trata da certificação sanitária de embalagens de madeira, o certificado de fumigação deverá ser emitido para os pallets, caso os mesmos sejam de madeira, visto que hoje me dia pode-se adquirir pallets de papelão ou plástico, porém este possuem um custo mais elevados que os pallets de madeira.

Para controles fiscais, após a averbação de embarque deve ser emitido o comprovante de exportação, documento que pode ser requisitado dentro do prazo de cinco dias pela RF a fim de comprovar a exportação.

5.8 DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DE PREÇO

Antes de definir a política de preço a ser adotada para comercialização do produto no exterior, é extremamente necessário que se obtenha o máximo de informações possíveis sobre o mercado com qual irá comercializar e sobre todos os benefícios fiscais e financeiros aplicáveis a exportação, informações que possam ter impacto direto na formação do preço do produto. Estas informações serão muito úteis para criar as condições competitivas necessárias no momento em que for ofertar o produto, viabilizando a manutenção do esforço exportador.

5.8.1 Fatores que influenciam na Formação de Preço

- Competidores potenciais já inseridos no mercado alvo;
- Custos de produção;
- Esquemas de financiamento à exportação;
- Maximização do lucro;
- Benefícios fiscais e financeiros aplicáveis à exportação;
- Despesas com embalagem específica para exportação, despesas portuárias, despesas com despachantes, gastos com pessoal especializado, frete e seguro interno até o local de embarque, etc.
- Comportamento dos consumidores.

5.8.2 Formação de Preço de Exportação

Apresentamos abaixo uma forma simplificada de se formar o preço de exportação. Tomando como base o preço praticado no mercado interno e a partir deste, efetuar as adições e subtrações indicadas, chega-se ao preço FOB mínimo possível de exportação, conservada a mesma margem de lucro do mercado interno.

Outra variável a ser considerada durante o processo de formação de preço de extrema importância serão as “pressões competitivas” sofridas pela empresa no mercado internacional. O custo de produção e a meta de maximização de lucro por parte da empresa será contrária às pressões que a mesma enfrentará no mercado exterior, havendo assim um equilíbrio no momento desta definição final de preço.

Formação do preço para o mercado interno

| | | | | | | |
|--|---|-------|---|-----------------------------------|---|---|
| Custo total | | | | | | |
| Despesas industriais (MP, MOD, MOI e CIF) | + | Lucro | + | Tributos ICMS IPI Outros | = | PREÇO DE VENDA MERCADO INTERNO |
| Despesas financeiras, Administrativas e de Comercialização | | | | | | |

Formação do preço para o mercado externo

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------|---|---|---|--|---------------------------------------|
| PREÇO DE VENDA MERCADO INTERNO | - | Tributos ICMS IPI Outros | - | Despesas que não incidem na exportação: Comissão de vendas MI e despesas financeiras | + | Embalagem especial Transporte e Seguros (portos de embarque) Despesas Documentos Corretagem Câmbio Despesas Embarque Comissão da agente | PREÇO DE VENDA MERCADO EXTERNO |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------|---|---|---|--|---------------------------------------|

Deve-se ter ainda um acompanhamento permanente da entrada de novos concorrentes e seus diferenciais, das mudanças nos custos de produção e frete, e das frequentes alterações ocorridas no nível da demanda, assim como já é feito no mercado interno.

Segue demonstração prática para cálculo do preço de exportação:

Preço exportação – Pallet Aéreo

| | |
|---------------------------|----------------|
| Preço Venda MI | 1.155,55 |
| Frete interno Fab/ Aerop | 27,45 |
| Seguro Fab/Aerop | 60,00 |
| Armazenagem Aerop | 15,5 |
| Comissão Agente | 5% |
| Documento de exportação | 50,00 |
| Certificado Origem | 30,00 |
| Taxa liberação B/L | 45,00 |
| Despachante aduaneiro | 210,00 |
| S.D.A | 150,00 |
| Despesas bancárias | 150,00 |
| Air Freight (2,20 por Kg) | 76,00 |
| Insurance (0,6 s/ CIF) | 6,28 |
| Sub. Total | 1902,37 |

| | |
|---------------------------------|----------------|
| Lucro 25% | 475,59 |
| P. V Consumidor Total | 2377,96 |
| P. V Consumidor Unitário | 19,82 |

5.8.3 Formas de pagamento

Definir com clareza a forma de pagamento a ser adotada na operação de exportação é de total importância tanto para o exportador quanto para o importador, pois esta precaução irá evitar os diversos riscos comerciais a que estão sujeitas às operações internacionais.

A modalidade de pagamento escolhida deve atender as necessidades de ambas as partes, pois tanto o exportador deve tomar suas precauções antes de enviar o produto ao exterior e ter a certeza de que irá receber o pagamento pelo mesmo, assim como o importador deve ter a segurança de que irá receber o produto conforme contrato e no prazo pré-estabelecido.

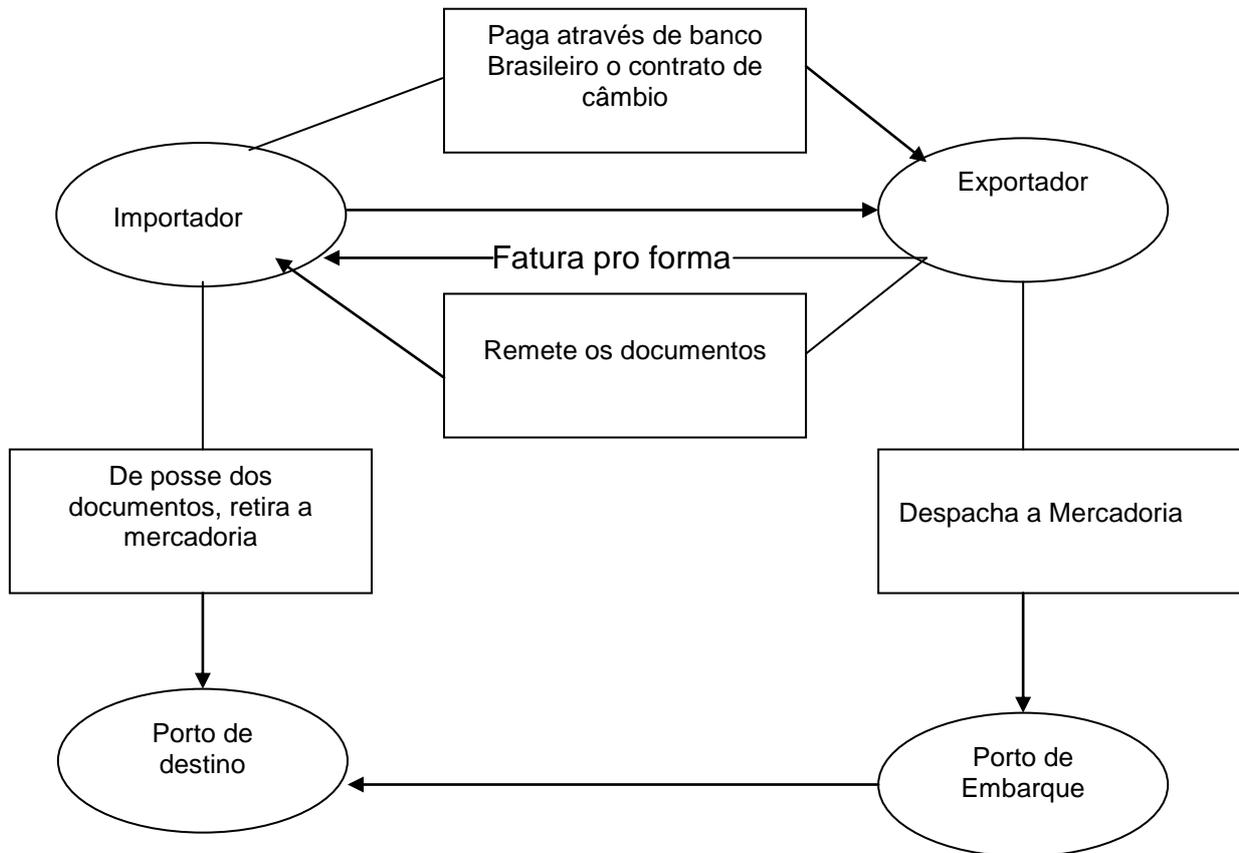
São três as modalidades de pagamento em transações internacionais mais comuns:

Pagamento antecipado

- Não oferece garantias ao importador;
- Operação que envolve certo risco;
- Não envolve muita burocracia na sua contratação, sendo ideal para compras de pequenos valores.

O Governo Brasileiro, através do Banco Central não limita estas operações permitindo o pagamento integral das importações de forma antecipada.

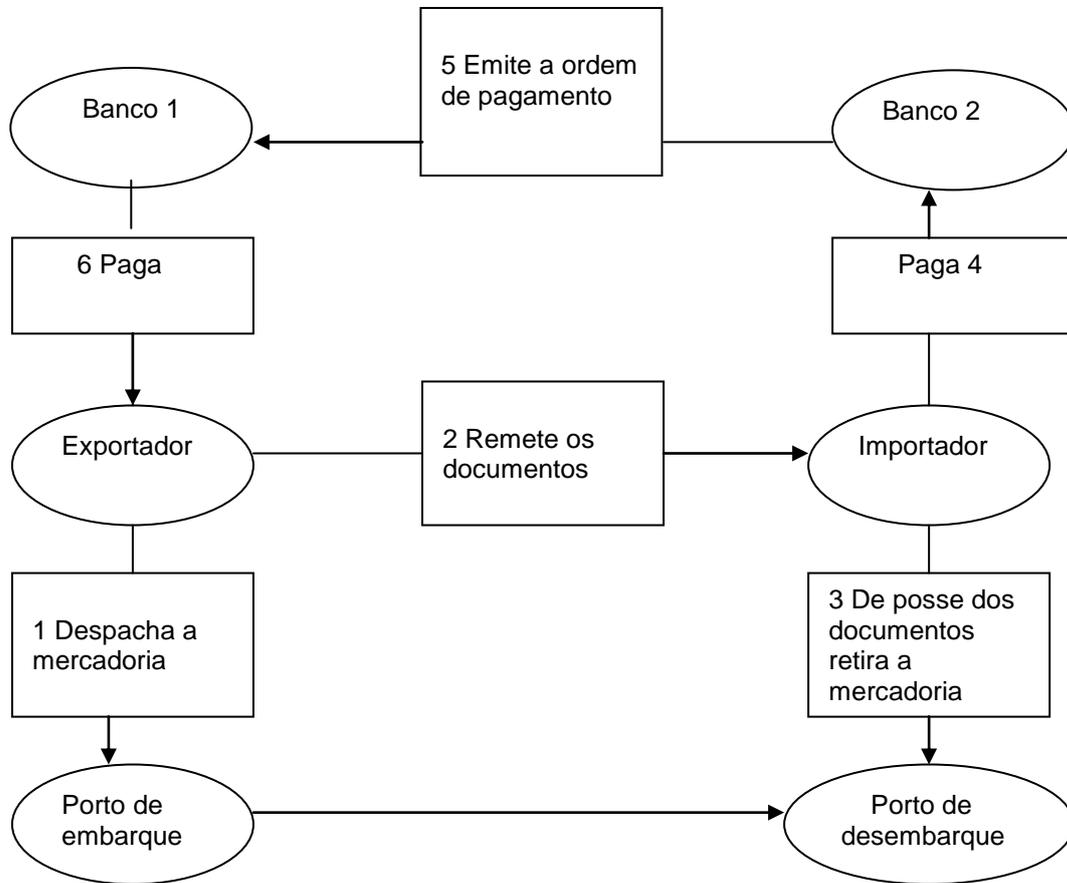
Pagamento antecipado



Remessa sem Saque - Cobrança Direta

- Não oferece garantias ao exportador;
- Operação que envolve certo risco para o exportador, pois é realizado o embarque da mercadoria e enviado os originais diariamente ao importador;
- Não há trânsito bancário nesta operação, somente quando a ordem de pagamento for remetida;
- Esta modalidade de pagamento é ideal para empresas que tenham longa tradição de comercialização entre si.

Remessa sem Saque



Carta de crédito

- Garantia de pagamento assumido por um banco;
- Condição mundialmente utilizada, pois oferece garantias tanto para o importador quanto para o exportador;
- O pagador não é o importador e sim um banco nomeado pelo próprio documento.

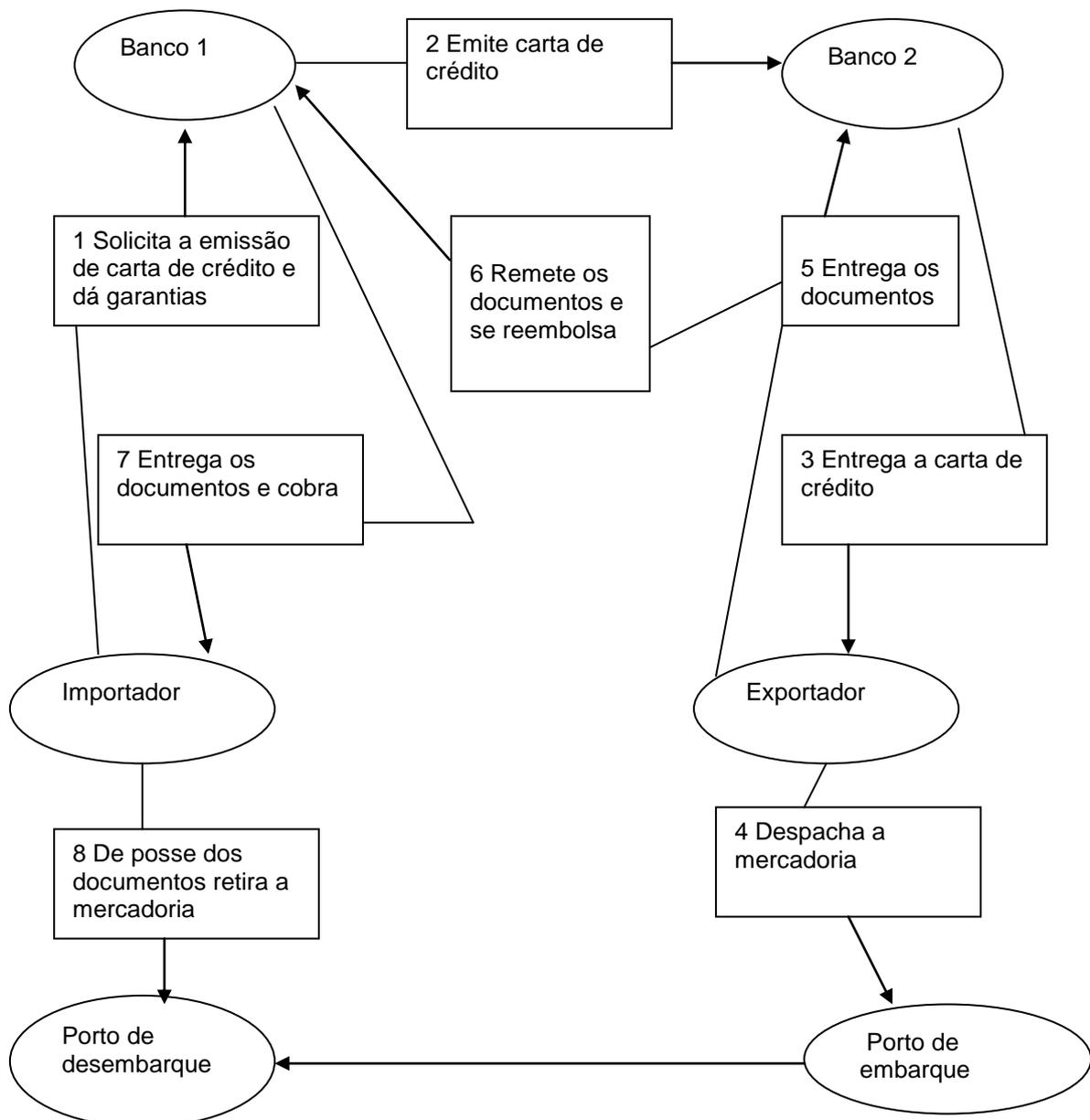
Carta de crédito financiada:

O valor total da operação de compra é antecipada pelo importador, que deposita em moeda nacional aproximadamente 30 % a mais do valor da compra, em conta bancária vinculada a esta operação de carta de crédito. Quando o importador não dispõe de recursos necessários para proceder a abertura de crédito documentário, o banco exige algumas garantias: cadastro atualizado da empresa e

dos sócios, documentos da abertura da empresa, balanços e balancetes, garantias hipotecárias, penhor mercantil, alienação fiduciária, caução de duplicatas, promissórias, fiador e aval.

Após a aprovação do cadastro e cumprimento das formalidades exigidas, deverá ser solicitado ao Banco a proposta de abertura de crédito documentário de importação. Através deste documento é que o Banco instituidor irá perguntar ao importador quais os detalhes do embarque e outras informações necessárias para a futura troca de documentos X pagamentos entre o Banco e o Banco negociador.

Carta de crédito



5.9 LOGÍSTICA

Conforme definido pelo CLM – Council of Logistics Management, logística pode ser conceituada como: “o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo da armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor.”

Atualmente o comércio internacional conta com empresas especializadas em logística internacional. A logística não somente faz a parte da empresa como atualmente é um dos pontos-chaves para a sobrevivência da mesma. Desfrutar da logística não é simplesmente contar com o transporte e a armazenagem da carga, é a integração da movimentação e da distribuição de forma planejada, concisa, apresentando redução de custos e agregando valor à empresa.

Para exportarmos uma mercadoria devemos ficar bem atentos ao melhor modal/transporte a ser utilizado. Cada escolha depende de fatores como carga, prazo de entrega, peso, volume, preço, condições negociadas, etc. Dependendo da escolha teremos um custo maior ou menor no final de exportação.

Como exemplo, podemos citar: Exportação de madeira a melhor opção é o modal marítimo, pois nesse caso a mercadoria e o espaço utilizado compensam o valor do frete. Para exportarmos a mesma mercadoria via aéreo, teremos um frete muito elevado considerando peso/cubagem utilizados.

Na logística trabalhamos com diversos modais. Os mais utilizados e os que serão dados maior importância neste estudo são os modais rodoviários, marítimo e aéreo.

5.10 TRANSPORTES

5.10.1 Transporte aéreo de carga

O transporte de carga aérea é regulamentada pela IATA – International Air Transport Association e pelo DAC que é órgão do Ministério da Aeronáutica. Este modal apresenta a vantagem de ser o mais rápido. Porém nos casos de mercadoria

com baixo valor agregado, o frete torna-se muito caro comparado com o valor da mercadoria. O documento de que oficializa o transporte desta carga é o AWB (Air Way Bill) que significa um contrato entre um embarcador e um transportador para o transporte de bens sobre uma determinada rota da transportadora. Toda carga aérea deve estar acompanhada de um AWB. Neste modal a forma mais comum de embalagem são os pallets e as caixas. Existem containeres aéreos, porém pouco utilizados.

O valor do frete aéreo é calculado com base no peso taxável e na taxa aplicada. O frete é a multiplicação desses dois valores. O peso taxável pode ser o peso bruto ou o peso volumétrico da mercadoria, ou seja:

Uma mercadoria pesa 64,80 kg. A metragem do pallet é 1,44 x 1,13 x 0,62 - para sabermos qual a peso taxável, teremos cubar as dimensões da embalagem:

$$1,44 \times 1,13 \times 0,62 / 6000 = 168,14 \text{ kg}$$

Neste caso como o peso cubado é maior que o peso bruto da mercadoria o valor do frete será calculado sobre o peso volumétrico/cubado.

As tarifas das companhias aéreas são determinadas por elas próprias, mas um padrão em geral é seguido. As tarifas estão classificadas em classes:

Tarifa mínima: São aplicadas em geral em embarques de pouco peso.

Tarifas gerais: São aplicadas a todas as faixas de preço para embarques que não possam ser cotados em bases de uma tarifa específica. Variam de acordo com as distancias entre as cidades. Seguem os padrões abaixo:

De 45kg até 9kg

De 100kg até 199,5kg

De 200kg até 499,5kg

Acima de 500 kg

Tarifas especificadas (SCR): em geral utilizadas para tipos específicos de mercadorias ou commodities, de origens especificadas para destinos específicos.

Tarifas classificadas: Aplicam-se a algumas mercadorias especiais e são geralmente resultantes de uma porcentagem de tarifa normal que pode determinar um valor maior que a tarifa normal (sobretaxa) ou menor que esta (reduzida).

5.10.2 Transporte Rodoviário

É regulamentado pela ANTT – Agência Nacional de Transporte Terrestre. Considerado a nossa geografia, o transporte internacional de cargas ocorrem geralmente para países da América Latina. Por este motivo há o MERCOSUL acordos que regulamentam o transporte internacional de carga e ainda está em negociação acordos com a Venezuela e Guiana.

Conforme podemos encontrar no site da ANTT, “a evolução dos transportes internacionais terrestres se faz através de negociações conjuntas periódicas visando atender as crescentes necessidades das partes, pela incorporação dos avanços tecnológicos e operacionais, pelo maior grau de segurança e pela maior agilidade dos procedimentos aduaneiros e imigratórios.”

O transporte de carga rodoviária pode ser dividido nas seguintes formas:

Carga geral: carga embarcada, com marca, identificação e contagem das unidades podendo ser solta ou unitizada.

Carga a granel: sólida ou líquida.

Carga frigorificada: necessita ser refrigerada para manter a qualidade da mercadoria.

Carga perigosa: cargas que podem gerar riscos a outras pessoas.

O valor do frete rodoviário é calculado considerando o peso bruto ou o peso cubado sobre a distância a ser percorrida.

5.10.3 Transporte marítimo

O transporte marítimo é o modal mais utilizado do comércio exterior, pois abrange longas distâncias e considerando a quantidade de mercadoria que pode ser acondicionada em um navio o frete torna-se mais vantajoso.

O transporte marítimo internacional é tão complexo que existe o Direito Marítimo, onde consiste entender e conceituar o Direito Marítimo como sendo um complexo de regras, emanado de leis, tratados ou usos comerciais, pelo quais se regem as relações jurídicas da navegação ou de todo o comércio sobre águas navegáveis, seja referente às embarcações ou navios, pessoas que participam das suas atividades ou aos contratos que se geram no comércio marítimo.

O frete marítimo é calculado considerando os seguintes itens:

Frete básico: valor cobrado segundo o peso ou volume da mercadoria (cubagem), prevalecendo sempre o que propiciar maior receita ao armador.

Ad-valorem: percentual que incide sobre o valor FOB da mercadoria. Aplicado normalmente quando esse valor corresponder a mais de U\$S 1000 por tonelada. Pode substituir o frete básico ou complementar seu valor.

Sobretaxa de combustível (bunker surcharge): percentual aplicado sobre o frete básico, destinado a cobrir custos com combustível.

Taxa para volumes pesados (heavy lift charge): valor da moeda atribuído às cargas cujos volumes individuais, excessivamente pesados (normalmente acima de 1500 kg), exijam condições especiais para embarque/desembarque ou acomodação no navio.

Taxa para volumes com grandes dimensões (extra length charge): aplicada geralmente a mercadorias com comprimento superior a 12 metros.

Sobretaxa de congestionamento (port congestion surcharge): incide sobre o frete básico para portos onde existe demora para atracação dos navios.

Fator de ajuste cambial – CAF (currency adjustment factor): utilizado para moedas que se desvalorizam sistematicamente em relação ao dólar norte-americano.

Adicional de porto: taxa cobrada quando a mercadoria tem como origem ou destino algum porto secundário ou fora da rota.

5.11 PORTOS E AEROPORTOS NA ESPANHA

5.11.1 Portos

A escolha para a apresentação dos portos e aeroportos da Espanha foi baseada na localização geográfica de cada um deles.

Valência é um porto situado no Mar Mediterrâneo, enquanto Vigo é um porto localizado no Atlântico, nordeste da Espanha. Estes dois portos por terem suas localizações bem distintas, podem abranger lugares bem diferentes dentro da Espanha.

Porto de Valência: A cidade de Valência está há 3252 km da capital Espanhola

Madrid. O porto de Valência tem uma disposição na Península Ibérica que destaca como um porto natural para o tráfico inter oceânico de mercadorias. Desta forma sua privilegiada situação geográfica no centro do arco mediterrâneo, o posiciona o Porto de Valência a primeira ou a última escala das principais companhias marítimas no tráfego entre América e Oriente.

Em 2004 foram embarcados e desembarcados mais de 2.145.000 unidades no Porto de Valência.

Porto de Vigo: O Porto de Vigo está situado no noroeste da Península Ibérica. Sua posição estratégica faz com que este porto exerça influência inclusive no Norte de Portugal. Vigo está conectado ao interior da Espanha e demais países através de auto pistas construídas com a finalidade de escoar a demanda da região. Vigo conta atualmente com uma estrutura capaz de manter o porto aberto 24hrs por dia durante o ano todo.



5.11.2 Aeroportos

Existem aeroportos em Madri, Barcelona, Málaga, Sevilha, Alicante, Valência, Palma de Maiorca, Almería, Santiago de Compostela, Bilbao e nas Ilhas Baleares.

Perto de 30 aeroportos na Espanha estão abertos ao tráfego internacional. Os principais aeroportos são:

Aeroporto Internacional de Barajas me Madrid – Aeroporto de Madrid na AENA (Aeroporto Espanhóis e Navegação Aérea) – Barajas está localizado cerca de 12km ao nordeste da capital e conta com 4 terminais.

Aeroporto Internacional Prat de Llobregat pus implemente “O Prat” – em Barcelona. Está situado a 12 km do sudoeste do centro de Barcelona e somente a 3 km do Porto de Barcelona, perto da Zona Franca.

5.12 CUSTOS DE EMBALAGEM, SERVIÇOS E TRANSPORTE

Neste estudo, podemos considerar que as peças/conjunto serão transportadas em embalagens individuais de plástico transparente, onde teremos:

Embalagem plástica - C x L X H

0,17m x 0,14 x 0x,05 m

Preço por unidade: R\$ 1,50

Peso por unidade: 200 gramas

Unidade por caixa: 25 unidades

Caixa de papelão – onda simples - C x L X H

0,60 x 0,56 x 0,56m

Preço da caixa por unidade: R\$ 14,30

Peso máximo suportado 5 kg: 5.000 gramas

Pallets

Pallet 4 entradas, dupla face não reversível

1,20 x 1,20 medida padrão

Considerando que somente serão alocadas 4 caixas por pallets, temos:

1,20 x 1,12 x 1,12

R\$ 5,80

Quantidade a ser exportada:

Quantidade de peças por caixa: 25 unidades

Por Pallet: 4 caixas

Quantidade total 100 unidades de moda íntima

Considerando:

1 pallet: 5,80

4 caixas: R\$ 57,20

100 unidades plásticas: R\$ 150,00

Total gasto com embalagem: R\$ 213,00

6. NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS E FORMAS DE ABORDAGEM

6.1 NEGOCIAÇÕES COM CLIENTE

A excelência da negociação no comércio internacional é um dos principais diferenciais para alcançar o sucesso. Esta habilidade poderá ser útil no momento de definir acordos e formas de negociações com clientes, definir ou reajustar valores de produtos, expor produtos em feiras internacionais ou até mesmo para discutir com o governo ou órgãos reguladores sobre impasses logísticos, tributários, cambiais entre outros.

O principal objetivo da negociação internacional é deixar tanto o exportador quanto o importador satisfeitos. Não basta comercializar com o exterior apenas uma vez e perder o relacionamento com a outra parte, em consequência de uma má negociação. O ideal é a manutenção constante do relacionamento com o cliente, pois a confiança e o lucro normalmente só serão alcançados após uma série de negociações.

O ideal é que o responsável escolhido para realizar as negociações possua cultura geral, tanto do produto e da empresa exportadora, quanto ao mercado alvo e possíveis barreiras. O negociador deve comunicar-se com o cliente de forma clara e transparente. Deve ter a capacidade de passar confiança e segurança nas

informações prestadas sobre o produto, formas de pagamento e as diferentes maneiras de remessas ao exterior. É preciso conhecer cenários e ambientes para estar bem preparado para qualquer rumo que a negociação possa tomar e qualquer exigência que o cliente possa fazer. Também é necessário ter bom conhecimento das exigências técnicas dos países destino sobre seu produto. Sem este conhecimento, corre-se o risco de ver o produto ser barrado, gerando um enorme prejuízo financeiro, e muitas vezes, quebra de contrato. Quanto mais bem preparado estiver o negociador, maior será a confiança passada ao cliente, podendo assim trazer excelentes resultados.

Outro fator de extrema importância a considerar será a cultura do importador. Há culturas em que a maneira de negociar é muito mais rígida que no Brasil. O empresário latino, muitas vezes é conhecido por não tratar de priorizar os horários agendados e os compromissos selados nos acordos. Um exemplo disso, são os japoneses e os alemães que tem uma certa dificuldade de comercializar conosco. É preciso desde o primeiro encontro que negociador adapte-se aos diversos costumes e preferências do mercado alvo, garantindo assim uma boa impressão.

6.2 EVENTOS E MÉTODOS PROMOCIONAIS

6.2.1 Participação em feiras internacionais

Uma das mais eficientes formas da empresa promover seus produtos no mercado externo, será através de participação em feiras internacionais. As feiras podem proporcionar negociações comerciais imediatas dos produtos expostos, pois concentram em um mesmo ambiente um grande número de compradores proporcionando a oportunidade da empresa agir através de uma divulgação direta de venda, ou ainda prosperar clientes em potencial.

As feiras internacionais serão uma grande oportunidade para a empresa, desde que esta realize um criterioso planejamento os objetivos que se pretende atingir com este meio de divulgação, levando em consideração quais produtos irá expor, qual o perfil dos clientes que serão abordados durante a feira, quais propostas serão ofertadas, quais estratégias de divulgação e vendas serão

utilizadas, sua capacidade de atendimento à demanda ou ainda ao fornecimento contínuo dos produtos, entre outros.

Outra vantagem da participação da empresa em feiras internacionais, será a pesquisa de forma imediata que esta poderá estar realizando durante todo o processo de exposição. Poderá avaliar a aceitação dos clientes quanto ao seu produto, melhorias ou adaptações que necessitará fazer para atingir clientes desconhecidos e ter visão do concorrentes atuantes no mercado que pretende inserir-se. Este tipo de ambiente de negócio proporciona ao empresário a reciclagem de seus conhecimentos e a atualização quanto as tendências da moda, neste caso, moda íntima.

A escolha de quais feiras a empresa deverá participar, será outro item muito importante na tomada de decisões. Estas participações envolvem elevado gasto com transporte, hospedagem, pessoal, divulgação, material de exposição, além dos gastos com o espaço para montagem e decoração no estande. Por este motivo, o expositor deve procurar obter de antemão o máximo de informações que julgar relevantes sobre a feira, como por exemplo, o volume de negócios gerados por empresas similares em exposições anteriormente realizadas, a relação de expositores participantes, o público alvo, os produtos que serão expostos, datas de abertura e encerramento.

Segue exemplo de alguns procedimentos prévios que a empresa deverá estar atenta ao participar de feiras internacionais:

- Realizar levantamento geral dos gastos necessários para participação da feira;
- Elaborar plano de marketing internacional;
- Reservar espaço na feira e contratar montadores e decoradores no estande;
- Obter e atentar-se ao regulamento do evento;
- Identificar a legislação alfandegária;
- Reserva de hotel para expositores;
- Preparo do material de divulgação;
- Separar amostras dos produtos que serão expostos na feira;
- Envio de convite (mala direta, fax, internet);
- Registro de fotos do estande para inserção em material publicitário, com direitos autorais;

- Instrução final para a equipe antes da abertura da feira.

Por fim, sugere-se que seja feito um relatório de avaliação sobre os resultados obtidos, considerando:

- Cumprimento dos objetivos e prioridades definidas – inserção no mercado, consolidação mercadológica, formação de aliança estratégica, diversificação do portfólio dos produtos, sondagem comercial, etc;
- Registro de críticas e sugestões;
- Variação da base externa de clientes;
- Desempenho da negociação da feira;
- Obtenção de novos negócios na feira.
- Desempenho promocional – comparação de resultados obtidos com o custo real do evento realizado;
- Número de negociações em relação ao número total de visitantes registrado na feira;
- Reação do comprador e da concorrência frente apresentação do produto, embalagem e preço;
- Levantamento de material promocional e tipo de marketing que seus concorrentes estão utilizando.

A presença em feiras internacionais pode representar para empresa apenas o início de relacionamentos que virão tornar-se grandes parcerias comerciais. Após a realização da feira é importante manter contato com potenciais clientes adquiridos, esta é uma forma eficiente de divulgar produtos, impulsionar as vendas e até concretizar novos negócios.

Principais eventos Internacionais de Moda Íntima

| LOCAL | EVENTO | INFORMAÇÕES |
|---------------------|---|--------------------------------|
| São Paulo - Brasil | FENIT – Feira Internacional da Indústria Têxtil | Evento voltado para confecções |
| Tokyo - Japão | Interior Lifestyle – Heimtextil Japan | Evento voltado para confecções |
| Shangai - China | Shangaitex | Evento voltado para confecções |
| Barcelona - Espanha | Bread and Butter | Evento voltado para confecções |
| New York- EUA | New York Home Textiles Show | Evento voltado para Moda |

| | | |
|------------------|---|-----------------------------|
| Madrid - Espanha | SIMM – Semana Internacional de Moda de Madrid | Maior feira de Moda no País |
| Lyon - França | Lyon Mode City | Moda Praia e Lingerie |
| Paris - França | Pré à Porter | Evento voltado para Moda |
| Beirute - Líbano | Beirut Fashion | Evento voltado para Moda |

6.2.2 Material de Divulgação Impresso

O material impresso, principalmente catálogos e folders utilizados para a divulgação do produto no exterior, deve ser muito bem planejado e de excelente qualidade. Este terá por função ajudar a difundir a imagem da empresa no exterior, tornando conseqüentemente o produto conhecido no mercado internacional. Por isso requer muito cuidado, para que a imagem passada aos potenciais compradores seja o mais positiva possível.

Hoje existe diversas formas de confecção de material impresso, basta a empresa estudar o que mais irá se adaptar com a situação do evento em questão. Por exemplo, o catálogo poderá ser confeccionado de forma a motivar a compra, a através de fotos, detalhes do produto, especificações técnicas, dados da empresa, formas de contato, etc. Deve-se ainda atentar-se ao idioma que este será produzido e a correta tradução das normas técnicas.

Já o folder poderá conter apenas uma breve descrição da empresa e dos produtos por ela comercializados, assim como a data de realização da feira. Pode-se ainda, enviá-los antes do evento a potenciais clientes, setores comerciais de embaixadas brasileiras no exterior e agentes comerciais.

Outra forma muito eficiente de divulgação impressa, é através da divulgação em revistas especializadas. Permite a possível presença junto a marcas líderes no setor causando impacto publicitário. Antes da contratação deste tipo de serviço, deve-se atentar a tiragem da revista, a forma de distribuição, os demais anunciantes, o público alvo e a periodicidade.

6.2.3 Desenvolvimento do Web Site

O desenvolvimento de um web site pode significar um enorme potencial para

a empresa, sendo um canal alternativo de negócios e marketing tanto nacional quanto internacional. Este deve possuir harmonia entre imagens e informações, exposição de fotos dos produtos, ícones que possam gerar e-mail de contato, de forma que o cliente possa solicitar cotações, além de oferecer numerosos outros benefícios como:

- Acesso mundial a potenciais clientes;
- Redução dos custos com propaganda;
- Incremento de benefícios;
- Canal de contato direto com o lojista;
- Representar um novo canal de vendas.

7. CONCLUSÃO

O Setor têxtil Brasileiro especializado em moda íntima, que serviu como objeto da pesquisa, possui muitas empresas e têm apresentado um excelente potencial de crescimento a cada ano em suas exportações. Por tratar-se de um mercado amplamente concorrido, porém bastante atrativo, muitas empresas tendem a iniciar suas exportações sem prévio planejamento. Sendo assim, o trabalho desenvolvido foca na demonstração das principais estratégias que podem ser adotadas por MPE's que pretendam iniciar no mercado internacional.

Portanto, conforme pesquisa acadêmica, o método mais adequado de se iniciar o processo de planejamento de exportação, é através da definição de quais produtos a empresa pretende exportar e quais são os objetivos que se pretende alcançar com esta exportação. Esta definição de objetivos e de produtos já no primeiro momento de planejamento, fará com que este tenha uma direção a seguir. Após essa primeira etapa, foram apresentadas formas práticas de como a empresa poderá buscar informações sobre a aceitação de seus produtos no exterior. Através de pesquisa sobre as preferências de alguns países em potencial, será possível definir qual mercado será o mais promissor, definindo-o então, como alvo para aprofundamento de todo o planejamento de exportação.

Objetivando demonstrar a melhor maneira de aprofundar os conhecimentos sobre este mercado alvo e avaliar a real capacidade da empresa se inserir neste mercado, foram demonstradas as principais questões que a empresa deve considerar relevantes no momento de iniciar as suas pesquisas, sejam elas, a distância ou diretamente no campo. Através destas informações, será possível ter uma visão geral para iniciar as análises necessárias e formular estratégias de atuação. Após identificadas as exigências do mercado alvo, foram apresentadas ainda os diversos temas relacionados ao comércio exterior.

Um dos principais temas abordados, foi as diversas formas de pagamento utilizadas internacionalmente. No caso de MPE's que estejam iniciando as suas atividades de exportação, é sugerido que a melhor forma de pagamento a ser adotada é a carta de crédito, pois dará maior segurança de recebimento ao exportador, pois contará com o auxílio de bancos que estarão envolvidos no

processo. Outro item abordado foi o cálculo de preço do produto a ser exportado e os diferentes valores que este pode apresentar, conforme o Incoterm utilizado. Pelo estudo, é sugerido que a empresa tenha como base para seus cálculos, o preço FOB e CIF, porém por precaução, tenha em mãos uma tabela com os demais Incoterms também calculados, pois no momento da negociação com o cliente, este poderá optar por outra forma de comercialização que não é a pré definida pela empresa.

Dentre todas as opções de transporte apresentadas no estudo acadêmico, entende-se que a melhor opção para transporte de moda íntima ainda seja o aéreo, pois são peças relativamente leves e a quantidade média exportada não justificaria a utilização de containers e ainda estas podem ser entregues em um curto espaço de tempo, não comprometendo o atendimento aos pedidos e cumprimento de prazos.

Por fim, foram apresentadas algumas atitudes de comportamento e formas de melhor divulgar o produto no exterior, que devem ser observadas pelo negociador escolhido para representar a MPE, no momento em que este inicie seus contatos para angariar clientes no mercado alvo. Se todas as estratégias forem bem sucedidas e se ambos os interessados compartilharem a visão dos objetivos e dos benefícios mútuos que essa aliança poderá trazer, o negócio terá grandes chances de ser bem sucedido.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H.I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. A. Evolução na Dinâmica de Internacionalização. **Revista de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, nº 41, p. 31-40, Out./Nov./Dez. 1994.
- BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading- Ma: Adisson Wesley, 1996.
- BENKO, G. **Economia, Espaço e Globalização: Na Aurora do Século XXI**. 2ª Ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. **Contemporary Marketing Wired**. Forth Worth, The Dryden Press. 9ª Ed, 1998.
- BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico: Estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. 1997, 262 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- CALDEIRA, C. **Os Desafios da Internacionalização: como as Empresas Portuguesas dão o Salto**. Revista Público 500. Edição Especial, p. 10-15, 2002.
- CANDIA, R.D. J. **Internacionalização de Empresas Brasileiras no Mercosul: O caso Brahma**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, Anais...Atibaia: ANPAD, 2003.
- CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para Brasileiros**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.
- CARVALHO, M.; ROCHA, A. **Continuidade da Ação Internacional, Características da Empresa e Obstáculos Percebidos: Um Estudo da Indústria Brasileira de Calçados**. Revista da Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.2, nº 2, p. 23-29, Mai./Ago. 1998.

- CAVUSGIL, S.T. **On The Internationalization Process of Firms**. European Research, 8 (november), p. 273-281. 1980.
- CAVUSGIL, S.T.; ZOU, S.; NAIDU, G.M. **Product and Promotional Adaptation in Export ventures: an empirical investigation**. Journal of International Business Studies, Washington, v. 24, nº 24, nº 3, p. 479-506, Third Quarter. 1993.
- CRICK, D.; SPENCE, M. **The Internationalization of “High Performing” UK High Tech SME’s: A Study of Planned and Unplanned Strategies**. International Business Review, v. XX, p. 1-19, 2004.
- EITEMAN, D.K.; STONEHILL, A.I.; MOFFET, M.H. **Administração Financeira Internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Tradução: Ruy Jungmann. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2001.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. Sumário Executivo. 2002.
- GARCIA, Luiz Martins. **Exportar: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preço**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.
- HART, S.L. **An Integrative Framework for Strategy – Making Process**. Academy of Management Review, v.17, n.2, p. 327-357, 1992.
- JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM –PAUL, F. **The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases**. Journal of Management Studies, vol. 12, p. 305-322, 1975.
- KEEDI, Samir. **Transporte, Unitização e Seguro Internacional de Carga**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KON, A. **A Internacionalização dos Serviços**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.39, nº 1, p. 42-54, Jan./Mar. 1999.
- KOTABE, M.; HELSEN, C. **Global Marketing Management**. New York, John Wiley & Sons Inc. 1998.
- LEMAIRE, J. P.; PETIT, G.; DESGARDINS, B. **Strategies d’ Internationalization**, 1997.
- LUNARDI, Angelo Luiz. **Carta de Crédito sem Segredos**. São Paulo: Aduaneiras,

2001.

MELIN, L. **Internationalization Strategy Process**. Strategic Management Journal, Chichester, v. 13. Special Issue, p. 99-118, Winter. 1992.

MERILEES, B.; MILLER, D.; TIESSEN, J. **Serendipity, leverage and the Process Entrepreneurial Internationalization**. Small Enterprise Research, v.6, n.2, p. 3-11, 1998.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. São Paulo: Makron Books, 2000

MINTZBERG, H. **A Criação Artesanal da Estratégia**. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management**. New York: The Free Press, 1989.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Of Strategies, deliberate and emergent**. Strategic Management Journal, v. 6, p. 257-272, 1985.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, S. F. L. **Gradualismo e Descontinuidade em Processos de Internacionalização**. Revista da Administração, São Paulo, v. 37, n.1, p. 39-50, Jan./Mar. 2002.

SEIFERT JR, R.E. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Paranaenses da Indústria de Alimentos**. 2004, 271 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD – UFPR.

SMITH, A. D.; ZEITHAMAL, C. **The Intervening Hand. Contemporary International Expansion of the Regional Bell Operating Companies**. Journal of Management Inquiry, v.8, n.1, p. 34-64, March 1999.

SPENCE, M. **International Strategy Formation in Small Canadian High Technology Companies – a case study approach**. Journal of International Entrepreneurship, v.1, p. 277-296, 2003.

VEIGA, P.M. e MARKWALD, R.A. **Micro, Pequenas e Médias Empresas na Exportação**. Revista Brasileira de Comércio Exterior. Ano XIII, nº56, p. 4-13, Jul./Set. 1998.

ZINI, A.; ARANTES, F. **Globalization: The Pros and Cons of Untoppble Process**. In: ZINI, A. (Ed) **Globalization: What it is and its Implications**. São Paulo: FEA-

USP, 1996.

UNIÃO EUROPÉIA: www.europa.eu.int - (acesso em 23/06/2013)

ABIT: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção: www.abit.org.br - (acesso em 23/06/2013)

ABRAPA: Associação Brasileira de Produtores de Algodão: www.abrapa.com.br - (acesso em 25/06/2013)

ABRAFAS: Associação Brasileira de Produtos de Fibras Sintéticas: www.abrafas.org.br - (acesso em 26/08/2013)

ABRAVEST: Associação Brasileira de Vestuário: www.abravest.org.br - (acesso em 26/08/2013)

SINDITEXTIL: Carta Têxtil: www.sinditextil.org.br - (acesso em 28/08/2013)

Câmara Italiana - www.italcam.com.br - (acesso em 01/09/2013)

INMETRO - www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas - (acesso em 07/09/2013)

Banco do Brasil - www.bb.com.br - (acesso em 08/09/2013)

Guia do Exportador/Argentina - www.global21.com.br/guaidoexportador/argentina - (acesso em 15/09/2013)

Ministério do desenvolvimento - www.desenvolvimento.gov.br - (acesso em 15/09/2013)

Ministério das Relações Exteriores - www.braziltradenet.gov.br - (acesso em 16/09/2013)

Barreiras Técnicas - www.barreirastecnicas.com.br - (acesso em 20/09/2013)

OMC - Organização Mundial do Comércio - www.wto.org - (acesso em 28/09/2013)

Lucitex - www.lucitex.com.br/ empresa.htm - (acesso em 30/09/2013)

FIEP - www.fiepr.com.br - (acesso em 05/10/2013)

ITMF - International Textile Manufacturers Federation - www.itmf.org - (acesso em 05/10/2013)

ITCB - International Textiles and Clothing Bureau - www.itbc.or - (acesso em 11/10/2013)

EURATEX - The European Apparel and Textile Organization - www.euratex.org - (acesso em 11/10/2013)

EUROSTAT - www.epp.eurostat .cec.eu - (acesso em 12/10/2013)

ICEX - Instituto Espanhol do Comércio Exterior - www.icex.ex - (acesso em

12/10/2013)

AITEX – Instituto Tecnológico Têxtil – www.aitex.es - (acesso em 12/10/2013)

CYL – www.cylmodaintima.com - (acesso em 12/10/2013)

MODA ESPANHA – www.fashionfromspain.com - (acesso em 12/10/2013)

ANTT- www.antt.gov.br/internacional/apresentacao.asp - (acesso em 12/10/2013)

http://www.suapesquisa.com/paises/espanha/economia_espanha.htm - (acesso em 17/10/2013)

http://www.suapesquisa.com/paises/argentina/economia_argentina.htm - (acesso em 17/10/2013)

http://www.suapesquisa.com/paises/itala/economia_italia.htm - (acesso em 17/10/2013)