

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

RAFAEL CARLOS PRIGOL

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE INSERÇÃO DA EMPRESA TONELLO
ARTEFATOS DE COURO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

BENTO GONÇALVES

2021

RAFAEL CARLOS PRIGOL

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE INSERÇÃO DA EMPRESA TONELLO
ARTEFATOS DE COURO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientadora: Prof. Ma. Simone F. de Andrade Klein

BENTO GOLÇALVES

2021

RAFAEL CARLOS PRIGOL

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE INSERÇÃO DA EMPRESA TONELLO
ARTEFATOS DE COURO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora:

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

Prof. Dr. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ma. Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho aos meus pais, Carlos e Ivete, que estão comigo nesta caminhada desde o início e que são minhas maiores forças na vida.

RESUMO

O mercado internacional se mostra uma alternativa vantajosa para expansão comercial para pequenas empresas. A Tonello Artefatos de Couro atua no mercado interno há 20 anos, evidenciando interesse para incorporar-se ao comércio internacional por meio de exportações dos artigos de couro. Para tal, utilizam-se conceitos de internacionalização de empresas, processos iniciais de exportações e estratégias de marketing. Averiguou-se com a pesquisa de mercado que o Uruguai é o país ideal para o início dos trabalhos de exportação. Esta pesquisa constituiu-se em uma investigação qualitativa de nível exploratório, utilizando métodos de estudo de caso e pesquisa-ação, a fim de aprimorar os setores da empresa e prepará-la para o comércio internacional. Para entender os processos da internacionalização realizou-se entrevistas, contatos com o proprietário da companhia e demais profissionais das áreas envolvidas. Identificou-se através dos dados coletados e de pequenos investimentos realizados que é viável internacionalizar a empresa.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas. Exportação. Marketing. Artigos em couro.

ABSTRACT

The international market is an advantageous alternative for small business expansion. The company Tonello Artefatos de Couro has been operating in the domestic market for 20 years, and there is an opportunity to join international trade through exports of leather items. For this purpose, the concepts of company internationalization, initial export processes and marketing strategies are used. It was found through a market research that Uruguay is the ideal country to start exporting. This research consisted of a qualitative exploratory investigation, using case study and action research methods, in order to improve the company's sectors and prepare it for international trade. In order to understand the internationalization processes, the company's manager and other professionals in the areas involved were identified and contacted. It was identified through the data collected and small investments made that it is feasible to internationalize the company.

Keywords: Internacionalization of companies. Export. Marketing. Leather goods.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fachada da empresa	20
Figura 2 – Carteiras	21
Figura 3 – Pastas em couro Relax	22
Figura 4 – Mochilas em couro Croco	22
Figura 5 – Máquinas Tonello Artefatos de Couro	24
Figura 6 – Evolução das exportações mundiais entre 1950 e 2013	32
Figura 7 – Fluxograma dos processos de exportação	34
Figura 8 – Regras para todos modos de transporte	37
Figura 9 – Regras para modalidades de transporte marítimo e hidroviário	38
Figura 10 – Estrutura de uma NCM	42
Figura 11 – Mapa de oportunidades para exportação de mochilas	43
Figura 12 – Mapa de oportunidades para exportação de carteiras	44
Figura 13 – Matriz <i>Boston Consulting Group</i>	47
Figura 14 – Fatia de mercado de mochilas no Uruguai em 2019	68
Figura 15 – Fatia de mercado de carteiras no Uruguai em 2019	69
Figura 16 – Comparação entre carteiras e pastas do mercado-alvo	70
Figura 17 – Resultados da busca <i>on-line</i> pela empresa Tonello Artefatos de Couro no Google	72
Figura 18 – Novo logotipo e embalagem	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Plano de internacionalização	26
Quadro 2 – Pontos estratégicos para internacionalização	28
Quadro 3 – Principais barreiras encontradas nas negociações	35
Quadro 4 – Documentos envolvidos no processo de exportação	39
Quadro 5 – Matriz SWOT	49
Quadro 6 – Os 4Ps do marketing	50
Quadro 7 – Resumo da fundamentação teórica	53
Quadro 8 – Resumo dos elementos metodológicos	60
Quadro 9 – Preparação para exportação	62
Quadro 10 – Análise SWOT da empresa	74
Quadro 11 – Cronograma de ações	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores para o enquadramento do porte da empresa	17
Tabela 2 – Relatório dos maiores importadores de mochilas do Brasil	43
Tabela 3 – Relatório dos maiores importadores de carteiras do Brasil	45
Tabela 4 – Dados gerais do Uruguai 2019	67
Tabela 5 – Cálculo estimado do preço de exportação	71
Tabela 6 – Investimentos realizados	75
Tabela 7 – Investimentos estimados para o futuro	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Apex-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CAMEX	Câmara do Comércio Exterior
CCI	Câmara Internacional do Comércio
CICB	Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil
DTE	Domicílio Tributário Eletrônico
e-CAC	Centro Virtual de Atendimento
Incoterms	<i>International Commercial Terms</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVO GERAL.....	16
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4	JUSTIFICATIVA	16
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	19
2.1	DADOS GERAIS	19
2.2	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	19
2.3	PRODUTOS	20
2.3.1	Produção.....	23
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
3.1	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	25
3.1.1	Processo de internacionalização	26
3.1.2	Vantagens e riscos da internacionalização.....	28
3.1.3	Teoria de Uppsala.....	30
3.2	EXPORTAÇÃO.....	31
3.2.1	Processos de exportação	33
3.2.2	Incoterms	36
3.2.3	Documentação.....	38
3.2.4	Formas de pagamento	39
3.2.5	O que e para onde exportar	41
3.3	MARKETING	46
3.3.1	Planejamento estratégico	46

3.3.2	Mix de marketing	50
3.3.3	Microambiente	51
3.3.4	Macroambiente	52
3.4	SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL.....	53
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
4.1	DELINEAMENTO	55
4.1.1	Natureza	56
4.1.2	Níveis.....	56
4.1.3	Estratégias	57
4.2.	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	58
4.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	59
4.4	SÍNTESE DO EMBASAMENTO METODOLÓGICO	60
5	ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	62
5.1	PREPARATIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	62
5.1.1	A empresa	63
5.1.2	Assistências.....	65
5.1.3	Uruguai, o mercado-alvo.....	67
5.2	INICIATIVAS E AVANÇOS NO MARKETING	72
5.3	INVESTIMENTOS E PROJEÇÃO DE RETORNOS	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS.....	81

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O PROPRIETÁRIO DA TONELLO.....	86
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O DESIGNER DOS PRODUTOS DA TONELLO	87
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS COLABORADORES DA TONELLO.....	88
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GERENTE DO BANCO DO BRASIL.....	89
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM AS ACESSORIAS EM COMÉRCIO INTERNACIONAL	90

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a busca por melhorias nas empresas tornou-se essencial para sobrevivência das mesmas, uma vez que, o avanço da tecnologia e os estudos de diversas áreas internas das organizações proporcionaram uma maior competitividade no universo corporativo. Para destacar-se perante a concorrência, algumas empresas procuram inserir-se no comércio internacional, para ganhar experiência de mercado e, como benefício indireto, ainda crescer no mercado interno.

A inserção de micro e pequenas empresas (MPEs) no mercado internacional tem demonstrado crescimento ao longo dos anos, o que incentiva a inserção das mesmas junto ao comércio internacional. Segundo o (extinto) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2017), o número de pequenas empresas que operam no mercado internacional cresceu 16% em 2016, somando U\$ 2,2 bilhões em montante de embarque de produtos, o que representa um crescimento de 10,6% em relação ao ano anterior.

A empresa Tonello Artefatos de Couro atua no mercado doméstico há 20 anos no setor de artigos de couro e com potencial de expandir seu negócio internacionalmente. Para isso, faz-se necessário o estudo dos processos e conceitos que envolvem a inserção da organização no comércio internacional.

O planejamento de entrada da empresa no mercado externo deve ser iniciado com o estudo dos conceitos e estratégias de internacionalização de empresas, tal como o modelo de Uppsala, que auxiliará na escolha do país estrangeiro para o início das operações. Destacam-se também, os riscos existentes na internacionalização, e para resolvê-los, sendo importante conhecê-los para minimizar quaisquer chances de inviabilizar os processos envolvidos no mercado exterior. Há também, vantagens nesse processo, os quais são descritos por Minervini (2008), tal como a chance de entrar em contato com outros concorrentes e adquirir maior experiência.

Adjunto à internacionalização, evidenciam-se os processos de exportação. O entendimento dos processos e da documentação, bem como modais de transportes e formas de pagamento é essencial para que não haja problema durante as negociações. Enfatiza-se também, a necessidade de correta identificação da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) dos produtos oferecidos pela empresa, obtendo-se informações dos mercados nos quais o Brasil tem maior participação, para

aliar às orientações de Minervini (2008) em torno da escolha do mercado-alvo, bem como ao modelo de Uppsala.

Com o intuito de entender o mercado internacional e iniciar os projetos de exportação, é necessário compreender o marketing e adequar a empresa às necessidades do mercado no exterior. Realiza-se um estudo do planejamento estratégico de marketing, aprofundando nas matrizes BCG (*Boston Consulting Group*) e SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Além disso, o mix de marketing com a análise dos 4Ps (Produto, preço, praça, promoção), são colocados em comparação com a situação da empresa. E, por fim, para efetivar o planejamento estratégico, é necessário analisar os ambientes que compõe o marketing, que são micro e macroambientes, a fim de identificar oportunidades e ameaças de mercado.

Para consecução dos propósitos deste estudo, o trabalho está dividido da seguinte forma: após a presente introdução, o segundo capítulo é dedicado à caracterização da empresa Tonello Artefatos de Couro, com seus produtos e linha produtiva. Apresenta-se o referencial teórico no terceiro capítulo, focado sobretudo nos elementos da internacionalização de empresas, nos conceitos e processos de exportação e no ambiente de marketing. O quarto capítulo é dedicado aos procedimentos metodológicos, e, no quinto, serão apresentados as análises e os resultados da pesquisa. Por fim, o sexto capítulo versará sobre as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Desde a década de 90, com a abertura do Brasil para os mercados internacionais, a estratégia corporativa de expansão financeira e mercadológica além-fronteiras tem incentivado as corporações nacionais a explorar o mercado externo.

O Brasil é um franco produtor de gado e, por isso, tem entre os subprodutos desta atividade econômica um pujante setor coureiro, sendo o país um dos maiores exportadores de couro do mundo (CICB, 2020). Atuando, contudo, apenas no mercado doméstico, a empresa proposta neste trabalho está considerando a possibilidade de internacionalização, por entender ser essa uma estratégia particularmente interessante em períodos de redirecionamento corporativo. Contudo, existe o desafio para micro e pequenas empresas a inserirem nesse mercado que

depende muito de conhecimento, planejamento, assessoramento das entidades e um apanhado significativo de condições de logística, financeiras e mercadológicas que indiquem a viabilidade dessa inserção.

A empresa investigada nesta pesquisa é uma companhia de pequeno porte de família que conta com uma vasta experiência no mercado interno. O autor deste trabalho faz parte fundamental da empresa, trabalhando em diversos setores. Por isso, o mesmo anseia a possibilidade de internacionalizar a empresa como um futuro profissional do comércio internacional.

Diante do exposto, o presente estudo buscará responder a seguinte questão: é viável a inserção da empresa Tonello Artefatos de Couro no mercado internacional por meio de exportações?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a possibilidade de a empresa Tonello Artefatos de Couro inserir-se no mercado internacional por meio de exportações.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) caracterizar a empresa Tonello Artefatos de Couro, seu histórico, produtos e atuação;
- b) compreender o processo de exportação, bem como aspectos do marketing com vistas à internacionalização;
- c) planejar ações para implementação de melhorias nos setores da empresa em estudo, visando prepará-la para o mercado externo;
- d) analisar, selecionar e prospectar mercado-alvo e produto para o início das operações;
- e) analisar a viabilidade de futuras exportações, considerando aspectos mercadológicos, logísticos e financeiros.

1.4 JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas têm uma participação considerável no mercado internacional, movimentando dinheiro suficiente para estabilizar suas finanças e

projetar o crescimento da organização. Atualmente, a empresa proposta neste trabalho se encaixa no quadro de pequena empresa. A estrutura de 280m² e o maquinário disponível, comportará o eventual crescimento inicial da organização com vistas ao mercado externo.

Observa-se, na Tabela 1, a metodologia usada pelo Departamento de Estatística e Apoio a Exportações da Secretaria do Comércio Exterior (2020), mostra os indicadores que enquadram as empresas em micro, pequenas, médias e grandes empresas no setor industrial e os valores aproximados que cada organização poderá movimentar com exportações.

Tabela 1 – Indicadores para o enquadramento do porte da empresa

Porte	Colaboradores	Valor anual com exp.
Microempresa	Até 10	Até US\$ 400 mil
Pequena empresa	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões
Média empresa	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões
Grande empresa	Acima de 200	Acima de US\$ 20 milhões

Fonte: MDIC, 2020.

Sendo assim, segundo o MDIC (2020), as pequenas empresas podem movimentar até US\$ 3,5 milhões anuais com exportações, o que ajudará as organizações a manter o fluxo de vendas internas e externas, além de projetar uma possível expansão internacional. Além disso, a internacionalização da Tonello Artefatos de Couro fará com que a empresa aprimore seu conhecimento mercadológico, entrando em contato com mais concorrentes e aprimorando seus produtos para adequá-los às exigências do mercado-alvo.

Além da inserção de micro e pequenas empresas no comércio exterior ser viável e rentável, o processo de internacionalização ajudará a empresa a não depender exclusivamente do mercado interno, no qual atua a 20 anos e vem apresentando instabilidades. De acordo com os documentos da empresa Tonello Artefatos de Couro (2020), houve uma queda de 10% no faturamento da empresa em 2018 em comparação à 2017, porém, em 2019, o faturamento aumentou em 7,2% em relação ao ano anterior. A inserção da empresa no mercado exterior poderá equilibrar o faturamento.

Além disso, os produtos poderão sofrer mudanças para adequar-se ao mercado exterior, isso trará um desafio para a empresa, o que significa que o gestor e colaboradores irão adquirir maior experiência em seus setores, e isso impactará diretamente na qualidade dos produtos e decisões organizacionais. Ademais, a internacionalização da empresa investigada fará com que a mesma se destaque perante a concorrência interna, uma vez que o seu diferencial é de fato ser uma empresa internacional.

Assim, o presente estudo visa internacionalizar uma companhia do segmento de couros, podendo servir como base para outras empresas do mesmo setor, sendo micro e pequenas, a analisarem e considerarem a internacionalização de suas organizações, uma vez que a internacionalização fará bem à saúde financeira e mercadológica da própria empresa e de seu país.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para execução deste capítulo, contactou-se o sócio fundador e proprietário Carlos Roberto Prigol e o *designer* Sérgio Flores, que é o responsável pelo *design* das mochilas e pastas, assim obtendo-se o relato dos elementos a seguir, que compõem os dados gerais, histórico da empresa, a descrição dos produtos e também os processos da produção dos artefatos. O objetivo desta parte, é apresentar a empresa.

2.1 DADOS GERAIS

- a) **razão social:** Tonello Artefatos de Couro Ltda;
- b) **CNPJ:** 04.323.934/0001-15;
- c) **endereço:** Rua Independência A, 1072, São Luiz, Farroupilha – RS;
- d) **e-mails:** tonellocouros@gmail.com/vendastonello@gmail.com;
- e) **telefone:** (54) 3268-1594;
- f) **localização (área construída / área total):** 280m²;
- g) **capital social:** sociedade limitada;
- h) **ramo:** artefatos de couro;
- i) **porte da empresa:** pequena empresa.

2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Originalmente fundada em 2001 sob o nome de “Artefatos de Couro Pozzer Ltda.”, teve sua razão social e seus sócios alterados em 2010. A empresa foi criada no porão de uma casa antiga, inicialmente atendia apenas a região de Farroupilha. O aumento na demanda local intensificou a aproximação de novos clientes de outras regiões, dessa forma, permitiu que investimentos na infraestrutura da empresa fossem aplicados.

Localizada em Farroupilha, a Tonello Artefatos de Couro Ltda. atende o mercado de artefatos de couro há 20 anos, atuando na comercialização de carteiras, mochilas e pastas executivas. Alguns produtos como cintos e pochetes eram comercializados anteriormente, mas tiveram suas produções encerradas devido à baixa demanda. A empresa então segue desde sua fundação mantendo as carteiras como principal produto de fabricação.

Em 2005, a Tonello Artefatos de Couro estabeleceu uma parceria com a rede de artigos de viagem Bagaggio A Original Artefatos de Couro, o que direcionou grande parte das produções dos itens da fábrica para as lojas de rede parceira, que recebe os produtos já com o carimbo de seu próprio logotipo. Em 2017, outra parceria foi estabelecida, desta vez com o *designer* de artefatos de couro Sérgio Flores, ingressando assim no mercado de mochilas e pastas executivas. Na Figura 1, pode-se observar a fachada da empresa.

Figura 1 – Fachada da empresa



Fonte: Tonello Artefatos de Couro, 2020.

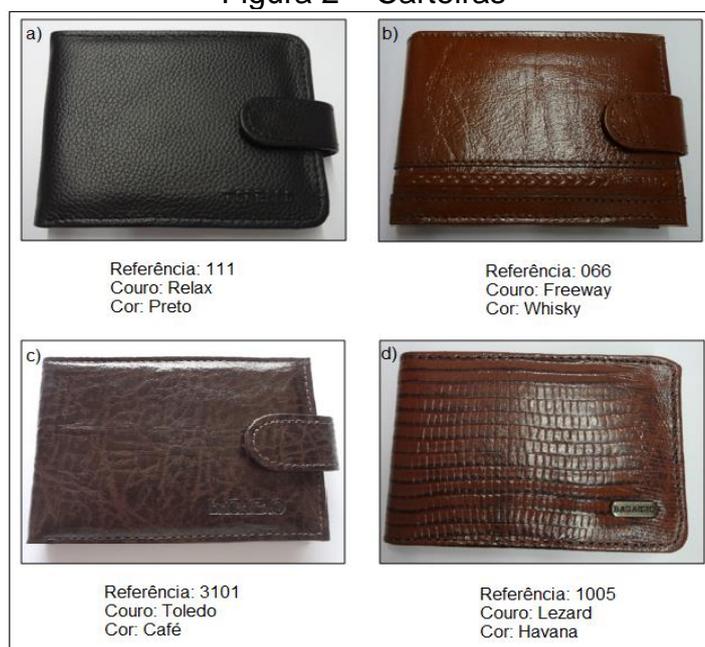
2.3 PRODUTOS

A empresa é especializada em comercializar artefatos exclusivos produzidos totalmente em couro de origem animal. A produção dispõe de trinta modelos de carteiras masculinas e porta documentos, também pouco mais de dez modelos de mochilas e pastas. Existem protótipos de novas mochilas e pastas em criação, com diversos tipos de couro e cores, com planejamento de serem lançadas ao final de 2021. Além dos modelos da própria marca, a empresa também fornece produtos para diferentes redes de lojas, tendo modelos exclusivos e vendidos apenas para estes clientes.

Segundo o proprietário da Tonello Artefatos de Couro, as carteiras e porta documentos detêm a maior parte da demanda atual da empresa. As carteiras

possuem opções de até quatro cores e cinco tipos de couro, com ou sem porta moedas. Os produtos estão disponíveis em couro Relax, Freeway, Toledo, Lezard e Javali, nas cores preto, café, havana e *whisky*. Os modelos de carteiras masculinas fabricados para outras marcas contam com suas características próprias, a pedido do cliente. As carteiras produzidas para a Bagaggio A Original Artefatos de Couro, por exemplo, possuem seu carimbo na frente do produto (Figura 2-c), ou então um metal personalizado com o logotipo da marca (Figura 2-d).

Figura 2 – Carteiras



Fonte: Tonello Artefatos de Couro, 2020.

Na Figura 2 é possível observar algumas diferenças dentre os tipos de matéria-prima. O couro Relax tem uma textura suave, além de ser macio. Já os couros Freeway e Toledo, são brilhantes e contém texturas distintas. O couro Lezard é bastante rígido em comparação aos outros, além de conter uma textura que lembram escamas. No momento, o couro Javali está disponível exclusivamente para a Bagaggio A Original Artefatos de Couro, este que contém uma textura áspera e pouco brilho.

De acordo com o *designer* responsável, as mochilas e pastas contém personalização de carimbo e estampa do forro. São fabricadas em duas opções de couro: Relax e Croco. Os protótipos citados anteriormente contam com outros tipos de couro, porém estão em fase de pesquisa de mercado e testes. Com espaço para

notebooks, porta canetas e porta documentos, as mochilas e pastas estão disponíveis em estoque nas cores preto, café, vermelho, *off-white* e azul. Para outras cores é necessário fazer um pedido antecipado com a cor desejada. As Figuras 3 e 4 detalham os modelos disponibilizados pela empresa para a realização desta pesquisa.

Figura 3 – Pastas em couro Relax



Fonte: Tonello Artefatos de Couro, 2020.

Figura 4 – Mochilas em couro Croco



Fonte: Tonello Artefatos de Couro, 2020.

O couro Croco (Figura 4) é semelhante ao couro Lezard das carteiras, rígido e com a textura também parecida com escamas. O couro Relax é o mesmo utilizado nas carteiras. Ademais, existem também modelos de malas de mão para viagens em fase de criação.

2.3.1 Produção

Os processos de fabricação dos produtos envolvem até 6 máquinas, essas que necessitam de pelo menos um colaborador para operá-la. Tratam-se de máquinas de fácil uso e não requerem nível alto de treinamento. Ademais, todos os produtos em sua fase de finalização, passam por um processo manual.

Inicia-se o processo das carteiras com os cortes nos couros no balancim hidráulico. Cada produto tem seu código de referência para identificação própria e das navalhas utilizadas para realizar os cortes. Após o processo de corte, as peças precisam passar pela máquina de nivelamento para que todas elas tenham a mesma espessura. Finalizado esse processo, as peças passam pela máquina de chanfrar para desbastar o couro em suas laterais para poder dobrá-lo e costurá-lo. Algumas peças passam pelas máquinas de carimbo para colocar a marca do logotipo. Após isso, as partes são levadas para a mesa de montagem, na qual os produtos são montados com cola especial de couro e posteriormente para a máquina de costura para finalizar. Existem modelos específicos que são fechadas com botões, esses modelos passam pela máquina de fixar botões antes de ir a mesa de montagem.

O processo de fabricação das mochilas e pastas segue o mesmo padrão das carteiras, partindo da máquina dos cortes até a mesa de costura. O *designer* das mochilas é o responsável por todos os processos até a máquina de costura, onde uma colaboradora especializada finaliza os produtos. Contudo, os processos envolvidos na fabricação desses artefatos são mais lentos, devido ao tamanho das peças e da maior complexidade de montá-las.

Ao final da montagem, tanto das carteiras quanto das mochilas, os produtos são levados até a mesa de finalização onde é feita uma inspeção para verificar possíveis falhas. Se houver problemas em algum dos produtos, o item volta no processo para corrigi-lo. Não havendo problemas, os itens são colocados em suas embalagens e separados por referência para enviar ao cliente, ou então são separados no estoque. Observa-se na Figura 5 algumas máquinas envolvidas nos processos de produção dos itens.

Figura 5 – Máquinas Tonello Artefatos de Couro



Fonte: Tonello Artefatos de Couro, 2021.

As máquinas envolvidas nos processos de fabricação são relativamente antigas e alguns processos de montagem são manuais, o que pode complicar a empresa se a mesma obtiver um fluxo grande de pedidos. O lado positivo disso se deve ao fato de que as máquinas não requerem um treinamento complexo para utilizá-las, além do fato de que o produto passa pelas mãos dos colaboradores a todo momento, o que ajuda a identificar possíveis avarias.

É importante destacar que mesmo tendo uma longínqua experiência no mercado interno, faz-se necessário que o proprietário e seus colaboradores passem por diversos processos de adaptação e entendimento sobre internacionalização, processos que envolvam exportações e conceitos básicos de marketing.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, a presente investigação versará sobre conceitos, vantagens e riscos da internacionalização de empresas e os primeiros passos para realizar exportações, também ambientes, estratégias e planejamento de marketing para aprimorar as vendas internas e dar início às vendas externas, uma vez que objetivo principal deste estudo é a inserção da empresa Tonello Artefatos de Couro junto ao comércio internacional.

3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A globalização dos tempos atuais começou a partir da eclosão da Primeira Guerra Mundial (1914). Devido a avanços nas tecnologias de comunicação e meios de transporte, a economia global apresentou uma integração consistente: os países começaram a abrir suas fronteiras para negociar. Os britânicos foram os primeiros a defender a ideia da internacionalização, abrindo suas fronteiras para negociar com países de todo o mundo. Além disso, os Estados Unidos da América tomaram vantagem após a vitória na Segunda Guerra Mundial em 1945 e, em contrapartida, vários países ficaram devastados. Então, os americanos ofereceram recursos de reconstrução para as principais potências mundiais, tais como Alemanha e Japão, e então moldaram o mercado internacional de acordo com suas regras e prioridades, já que as empresas em solo americano estavam crescendo (DALLA COSTA; SANTOS, 2011 p. 22-25).

No Brasil, o processo de internacionalização foi um pouco mais lento. Somente nos anos 1990 que houve movimentos de eliminação de fronteiras econômicas, geopolíticas e comerciais, período que também foi marcado pela criação do MERCOSUL. Trata-se de um processo de integração econômica iniciado por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai e tem por objetivos a livre circulação de bens, harmonização de políticas alfandegárias e códigos legislativos. Esse processo ajudou o Brasil a intensificar suas exportações que haviam começado de forma lenta no século XIX (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Após o contexto histórico, a fim de entender melhor o que significa internacionalização de empresas, os autores Dalla Costa e Santos (2011), afirmam

que se dá como internacionalizada a empresa que tem algum contato com vendas além de suas fronteiras, seja para assegurar insumos para fabricação de seus produtos e manter a produção no mercado interno ou para vendê-los ao mercado externo. Nyegray (2016) ainda conclui que a internacionalização é um processo no qual é preciso analisar, buscar por oportunidades e estudar o mercado. Trata-se, assim, de uma estratégia que pode ser demorada e requer investimentos, por isso recomenda-se a realização do processo de internacionalização de forma gradual.

3.1.1 Processo de internacionalização

Para efetivar o processo de internacionalização da empresa por exportações, Minervini (2008) afirma que primeiramente é necessário avaliar a capacidade exportadora da empresa. Para isso faz-se uma união de todos os setores empresariais para a avaliação. Já Dalla Costa e Santos (2011) acreditam que primeiramente é necessário firmar-se no mercado interno, e após isso, começar a exportar produtos ocasionalmente para ampliar o conhecimento sobre o mercado exterior, além de habituar-se com os modelos de compra, legislações e cargas tributárias do local.

Após a avaliação da capacidade exportadora e a união dos setores da empresa, Minervini (2008) sugere um plano para guiar empresas no processo de internacionalização, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Plano de internacionalização

(continua)

Assistência	Reduzir o custo da inexperiência
Definir objetivos	Definir volume, produtos, preço qualidade e embalagens
Definir organização	Modificar a estrutura interna de pessoal, qualificação e formação
Definir objetivos financeiros	Programa de custos e receitas, período de 1 a 3 anos
Organizar banco de dados	Filtrar apenas informações úteis

(conclusão)

Selecionar o mercado	Mercados que possam servir de experiência, com menor esforço
Analisar comunicação, logística, normas e concorrência	Entender o mercado para poder se comunicar com várias culturas
Pesquisa, registro e monitoramento da marca	É necessário verificar a viabilidade do uso da marca no exterior
Planejar plano de comunicação	Divulgação da empresa através da internet, catálogos, feiras e viagens
Fazer uma “prova de mercado”	Dar pequenos passos, com pequenos investimentos
Definir política de gestão	Definir juntamente com o parceiro escolhido, incluir promoção, volumes, garantia, preços e logística
Traçar um orçamento (<i>budget</i>)	Incluir previsões de vendas, custos, recursos, objetivos de forma clara, a fim de corrigir distorções
Organizar o controle dos resultados	Definir uma metodologia que possa mostrar progressos e corrigir erros

Fonte: Minervini, 2008.

O Quadro 1 traça um modelo de passos a seguir para efetivar o processo de internacionalização. Conforme Minervini (2008), considera-se fundamental a definição dos objetivos que antecedem a operação e o monitoramento do mercado, juntamente com a testagem do mesmo e a organização dos resultados para melhor controle do progresso da empresa.

Seguindo o mesmo modelo proposto por Minervini (2008), a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil, 2020), disponibiliza alguns pontos estratégicos a serem seguidos pelas empresas que buscam sucesso na internacionalização, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Pontos estratégicos para internacionalização

Seleção de mercado-alvo	Escolher o país para seguir os processos de internacionalização, tendo em conta a avaliação dos potenciais ganhos e riscos associados.
Estrutura organizacional internacional	Implementar estruturas no exterior e subsidiárias exigem desenvolvimento de níveis de autonomia adequados para adaptar-se e inovar em novos ambientes
Governança corporativa	Atuar em mercados mais competitivos requer maior prática de gestão para assegurar bom relacionamento com parceiros
Gestão internacional de recursos humanos	Designar executivos internacionais, criando uma equipe de gestão multicultural
Gestão de riscos	Identificar, avaliar e monitorar riscos existentes em qualquer operação internacional
Inovação constante	Inovar é uma exigência para competir no mercado internacional, para isso faz-se necessário adotar novas práticas e adequar produtos a nível global

Fonte: Apex-Brasil, 2020.

O Quadro 2 da Apex-Brasil (2020) sugere a implementação de estruturas para auxílio no exterior, enquanto no Quadro 1 de Minervini (2008) sugere pequenos investimentos. Deve-se analisar o poder financeiro de cada organização para planejar o quanto poderá ser investido no mercado exterior. Compreende-se que pesquisa de mercado e gestão são pontos em comum nos dois quadros. Isso significa que, para obter sucesso na internacionalização de qualquer empresa, faz-se necessário uma organização na gestão de recursos e um estudo de mercado, a fim de minimizar quaisquer riscos.

3.1.2 Vantagens e riscos da internacionalização

A inserção no mercado internacional concede diversas vantagens para as empresas. Assumpção (2007), afirma que os setores de gestão mais eficientes e novas tecnologias são obtidas através da exportação, bem como agregação de valor à marca e qualificação da mão de obra. Em adição, Minervini (2008) conclui que a

melhor vantagem de exportar é entrar em contato com outros concorrentes e ingressar em um mercado com diferentes exigências, instigando a melhoria dos produtos da empresa, gerando assim, maior competitividade. A Apex-Brasil (2020) também reitera sobre os impactos positivos e benefícios para as organizações, dentre eles destacam-se:

- a) expandir a capacidade de atendimento ao cliente a nível global;
- b) distinção em relação a concorrentes do mercado interno;
- c) maior proximidade com o cliente final;
- d) riscos diminuídos com o estudo de diversos mercados;
- e) economia de escala;
- f) expansão de conhecimento mercadológico internacional;
- g) melhoria no sistema de pessoas da empresa.

Mesmo com inúmeras vantagens, o comércio internacional também pode oferecer riscos, principalmente para empresas inexperientes, todavia, alguns podem ser evitados. Minervini (2008) destaca os riscos mais comuns que uma organização poderá enfrentar, são eles:

- a) **risco país:** pode acontecer a partir de uma política desorganizada da nação, ou alguma revolta, o que impactará significativamente nas empresas que atuam no país, por isso faz-se necessário o estudo de mercado;
- b) **riscos cambiais:** poderá haver desvalorização da moeda no momento do pagamento, pode-se evitar este risco através de contratos. Os custos de investimentos também poderão ser alterados de acordo com o país do importador;
- c) **risco de falta de retirada da mercadoria:** dependendo da forma de pagamento, o importador poderá não retirar a mercadoria. Para evitar este tipo de risco, deve-se optar por formas mais seguras de pagamento, por exemplo carta de crédito onde há menos riscos ao exportador;
- d) **risco da variabilidade do preço de venda e incremento dos custos de investimento:** a política da concorrência local, e barreiras aos produtos importados poderão afetar o preço de venda. Para amenizar o risco, monitora-se o mercado, associa-se a outros produtores e parceiros locais;
- e) **risco técnico:** o produto poderá não ser satisfatório para o público no exterior, ou poderá estar fora dos requisitos mínimos. Faz-se uma pesquisa

prévia de mercado para amenizar o risco e adequar os produtos da empresa ao mercado externo;

- f) **risco jurídico:** são conflitos judiciais, por questões de legislações contratuais diferentes. Faz-se necessário uma análise da legislação local e contatar profissionais especializados para auxílio extra.

Em adição aos riscos impostos por Minervini (2008), informações disponíveis no site governamental Aprendendo a Exportar (2020), destacam dois riscos: os riscos comerciais e os políticos/extraordinários. Os riscos comerciais se dão quando ocorrem fatos relacionados ao estrangeiro. Já os riscos políticos e extraordinários são de origem político-governamental e de fenômenos sociais e naturais, pode-se citar como exemplos:

- a) protesto, cobrança judicial por falta de pagamento de títulos;
- b) falência, concordata ou liquidação extrajudicial;
- c) catástrofes naturais, tais como ciclones, terremotos e maremotos;
- d) embargos de importação ou exportação;
- e) restrições a transferência de divisas;
- f) contratos interrompidos por conta de intervenções do governo.

Analisa-se que as vantagens se realçam quando comparado com os riscos, uma vez que a maioria dos riscos podem ser evitados se previamente conhecidos, ou então com a ajuda de uma empresa prestadora de serviços de auxílio ao comércio internacional. Os riscos que são causados pelo país do importador podem ser diminuídos em alguns casos, por isso, segundo Minervini (2008) e a teoria de Uppsala, a escolha de um país próximo geograficamente e psicologicamente se mostra relevante.

3.1.3 Teoria de Uppsala

A teoria de Uppsala foi criada pelo pesquisador Jan Johanson, juntamente com seu colega Jan-Erik Vahlne, a partir de um estudo do comportamento de algumas empresas suecas que inicialmente não participavam efetivamente do comércio internacional. A teoria ganhou esse nome por conta da cidade onde foi criada, Uppsala, na Suécia (NYEGRAY, 2016, p. 137-138).

As empresas começaram os projetos de internacionalização aos poucos, até que, em certo momento, as exportações começaram a aumentar e as empresas se

viram obrigadas a contratar profissionais de vendas fora do país para cativar e fidelizar clientes, além de organizar pedidos. Com o sucesso dos agentes no exterior, as organizações começaram a abrir subsidiárias de vendas nos países em que atuavam, nos quais um pequeno estoque com os produtos mais vendidos era armazenado, com o intuito de despachar com maior agilidade aos clientes. A partir do momento em que os estoques começaram a se expandir, as empresas viram a necessidade de abrir subsidiárias de produção dentro do mercado onde estava atuando, passando a exportar menos para fabricar o produto diretamente no mercado exterior (NYEGRAY, 2016, p. 138-139).

O modelo de Uppsala conta com outras contribuições. Dalla Costa e Santos (2011) destacam a característica da escolha de iniciar o processo de internacionalização em países psiquicamente mais próximos, com o menor nível de diferenciação linguística e cultural possível. Nyegray (2016) ainda conclui que, após o sucesso com as operações em países psiquicamente mais próximos, as empresas começam a expandir suas operações para outros mercados, pois há uma bagagem de experiência adquirida que evitará riscos em países psiquicamente mais distantes.

O modelo de Uppsala ressalta a importância da implementação de subsidiárias no exterior, porém será necessário experiência de mercado e uma estabilidade financeira boa na empresa. Todavia, o que se mostra relevante no modelo para a empresa investigada neste trabalho, é a distância psíquica, que facilita a procura de possíveis mercados-alvo. A junção dessa teoria, com a participação em feiras e através de ferramentas de pesquisas de mercado, facilitará o início da pesquisa por clientes no exterior. Ademais, faz-se necessário estudar os processos envolvidos em uma exportação.

3.2 EXPORTAÇÃO

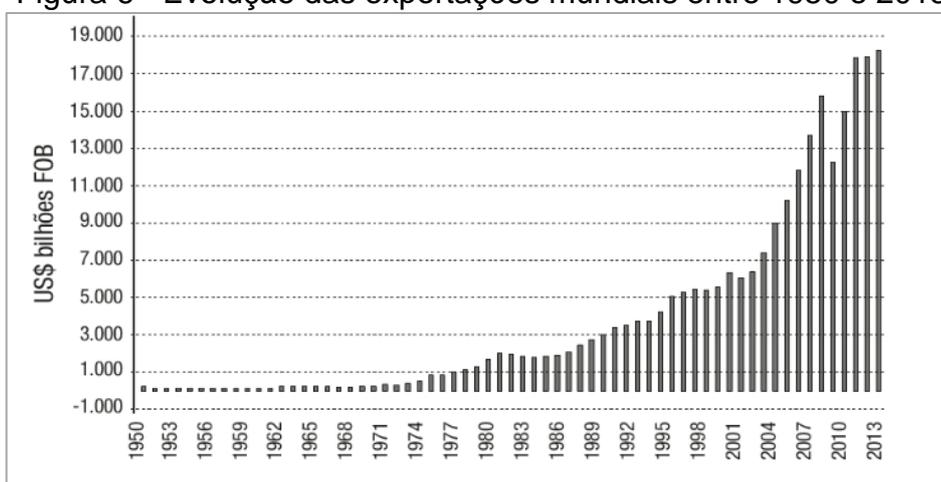
Exportação é a operação que envolve entrada de divisas no território do vendedor, que por sua vez envia bens nacionais ou nacionalizados para outro território aduaneiro, após cumpridas todas exigências legais. Essa operação é uma abertura do país para o mundo, é o ingresso em mercados diferentes, com conceitos e acessos diferenciados que possam estar ausentes no mercado interno (ASSUMPÇÃO, 2007,

p. 103). Conforme informações disponíveis no site governamental Aprendendo a Exportar (2020), os bens e serviços exportados podem ser temporários ou definitivos.

Conforme o estudo do subcapítulo “Internacionalização de Empresas”, são numerosas as vantagens mencionadas pelos autores e os motivos dos quais as empresas buscam o mercado internacional. Segundo Tripoli e Prates (2016), de fato, com o passar dos anos, as exportações passaram a aumentar, com o intuito de diversificar seus riscos e expandir conhecimento mercadológico internacional, obtendo maior lucro.

As exportações aumentaram bastante ao longo dos anos apesar de terem apresentado algumas oscilações devido a situações da econômica mundial. A Figura 6 mostra a evolução entre os anos de 1950 e 2013. A tendência é que o comércio internacional continue a crescer, com países e empresas aproveitando a oportunidade de inserir-se no mercado internacional, gerando maior competência tecnológica e capacidade de gestão.

Figura 6 - Evolução das exportações mundiais entre 1950 e 2013



Fonte: Secretaria do Comércio Exterior, 2013.

Pode-se analisar que ao longo dos anos, as operações de exportação foram se intensificando, muito por conta do avanço tecnológico que evoluiu de forma rápida a partir dos anos 2000.

Os países que possuem economias dinâmicas e diversificadas participam com um percentual significativo no comércio internacional. Esses países se desenvolveram a partir do mercado externo, porque alguns deles não possuem grandes mercados internos, então com o intuito de expandir suas empresas, os empresários buscaram o mercado exterior. O Brasil por sua vez, possui um grande mercado interno, o que

acomodou muitas empresas a priorizar este mercado, no entanto, mesmo com o mercado interno cheio de oportunidades, cada vez mais empresários brasileiros buscam expandir seus negócios no exterior para desenvolver seus negócios (APRENDENDO A EXPORTAR, 2020).

3.2.1 Processos de exportação

Após o estudo sobre a internacionalização da empresa, é necessário qualificar a empresa para poder iniciar os trabalhos rumo à exportação. Minervini (2008) e o site governamental Aprendendo a Exportar (2020) ressaltam que, antes de dar início aos trâmites operacionais e documentais, faz-se necessário (i) verificar a capacidade de exportação da empresa, (ii) consultar barreiras, (iii) verificar preços e produtos, (iv) estudar possíveis mercados alvo. Após a verificação, pode-se dar início aos trâmites para habilitar-se no radar comercial. A empresa sendo livre de pendências fiscais e estando regularizada, não enfrentará problemas para obter a licença junto a receita federal (GRUPO SERPA, 2020). Após a validação, a empresa poderá fazer o uso do Siscomex, que é uma ferramenta que faz a integração de todas atividades, registros, acompanhamentos e controles de todas etapas das operações de exportação (MDIC, 2020).

A fim de obter sucesso na exportação, é necessário buscar por possíveis clientes no exterior. Ferramentas de pesquisa de mercados, como a disponível no site da Apex-Brasil, é uma forma de obter dados sobre possíveis mercados. Minervini (2008) afirma que a participação em feiras internacionais também poderá abrir portas para início das operações. O autor ainda destaca a importância de conhecer o país no qual dar-se-á início às exportações, pois a cultura local poderá interferir tanto nas negociações quanto no marketing.

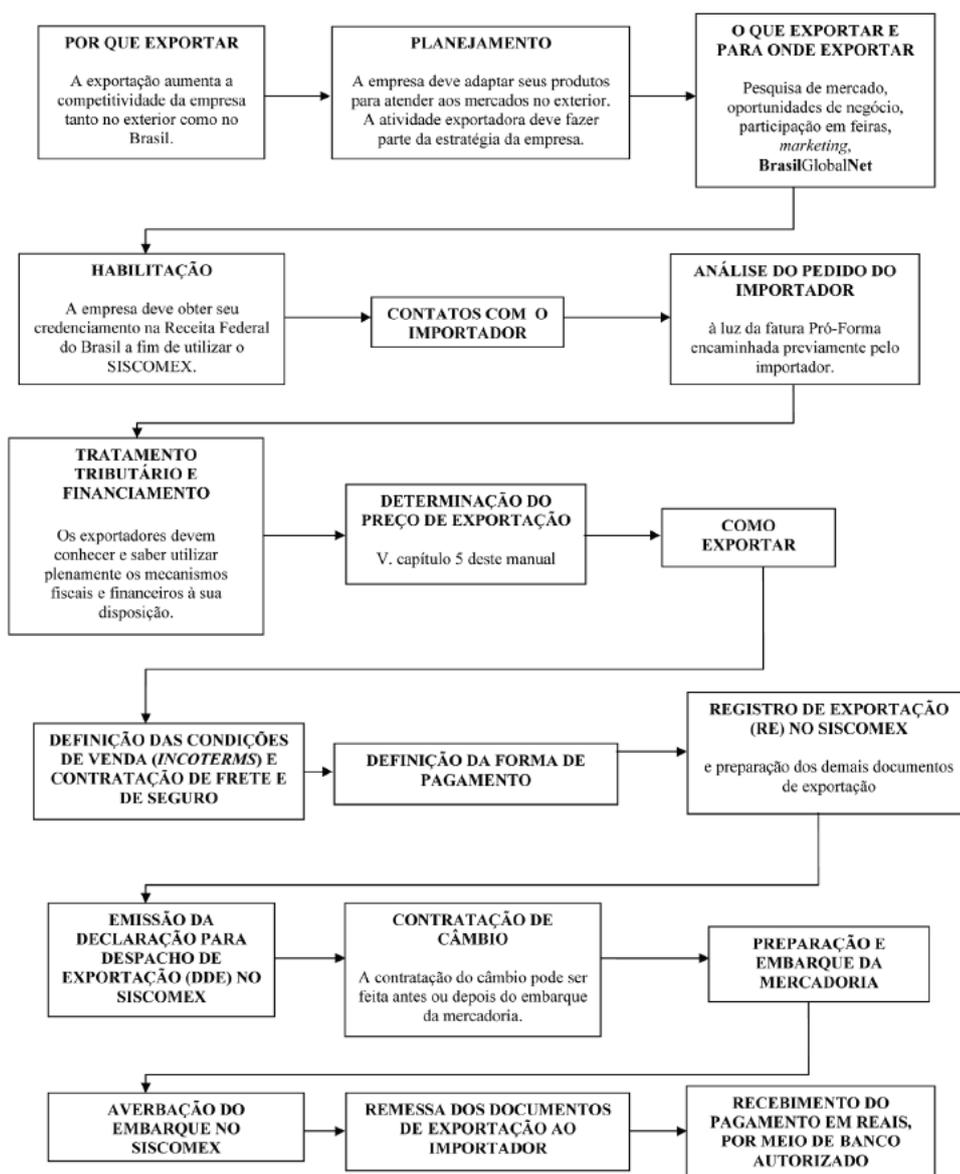
Segundo Assumpção (2007), conhecer a documentação envolvida na operação, formas de pagamento, modais de transporte, é necessário para que não haja surpresas durante o processo. Alguns documentos são obtidos através do Siscomex e serão aprofundados no capítulo 3.2.3. Os modais de transporte e formas de pagamento também serão explanados nos seguintes capítulos.

O Grupo Serpa (2020) realça a importância de explorar os incentivos fiscais, dentre os quais aqueles vinculados ao *drawback*. Este trata-se de um incentivo que

beneficia exportadores que usam insumos do exterior para fabricação de seus produtos. Os insumos possuem isenção de alguns impostos, como IPI e ICMS, que podem reduzir os custos da exportação.

Após finalizado todo o processo de exportação, é importante acompanhar o progresso da exportação, para ter certeza de que o importador receberá a mercadoria como combinado (GRUPO SERPA, 2020). Todo processo de exportação pode ser auxiliado por uma empresa especializada, a fim de reduzir os riscos de inexperiência no comércio internacional. Na Figura 7, pode-se analisar um fluxograma com o passo a passo para realizar a operação de exportação.

Figura 7 – Fluxograma dos processos de exportação



Fonte: MRE, 2011.

De forma bastante resumida, pontua-se que, quando finalizado o processo da habilitação da empresa a fim de utilizar o Siscomex, ela estará em condições de estabelecer seus primeiros contatos comerciais no exterior e, uma vez identificado um potencial importador, estabelecer as tratativas para iniciar negociações. Dentre outros vários aspectos, a negociação versará sobre a decisão dos documentos e da mercadoria. A pedido do importador, o exportador emitirá uma fatura Pró-Forma, oficializando a operação. Nela constará: (i) o nome das partes envolvidas; (ii) dados de local de embarque e destino; (iii) preço unitário; (iv) peso; (v) demais documentos envolvidos (MDIC, 2017). Por final, as formas de pagamento e Incoterms são decididos entre importador e exportador, a fim de minimizar incertezas, impasses e futuros conflitos entre ambas partes, bem como riscos e barreiras na operação.

Nesse ensejo, Minervini (2008) cita algumas das barreiras que poderão ser enfrentadas no processo de exportação, conforme mostrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais barreiras encontradas nas negociações

Por parte do exportador	A falta de cultura exportadora e de estrutura profissional para gerenciar as operações internacionais
Por parte do país exportador	Instabilidade econômica, custos elevados, excesso de regulamentações, políticas cambiais, falta de imagem correta do país exportador
Por parte do importador	A falta de profissionalismo e de estruturas
Por parte do país importador	Diferenças culturais, impostos de importação, concorrentes locais, instabilidade econômica, normas técnicas, embargo

Fonte: Minervini, 2008.

De acordo com o Quadro 3, pode-se analisar que a inexperiência afeta ambos importadores e exportadores, podendo afetar negativamente as negociações. Outro ponto em comum são problemas internos dos próprios países envolvidos na operação, que poderá elevar o preço dos produtos ou complicar a negociação, devido a impostos e instabilidades na economia.

Além das barreiras impostas por Minervini (2008), existem outras barreiras, chamadas de barreiras comerciais. Segundo informações do site governamental Aprendendo a Exportar (2020), trata-se de leis, regulamentos e medidas ou práticas governamentais que possam impor restrições nas operações internacionais. Existem

três categorias mais comuns: a) barreiras tarifárias; b) barreiras não-tarifárias; c) barreiras técnicas.

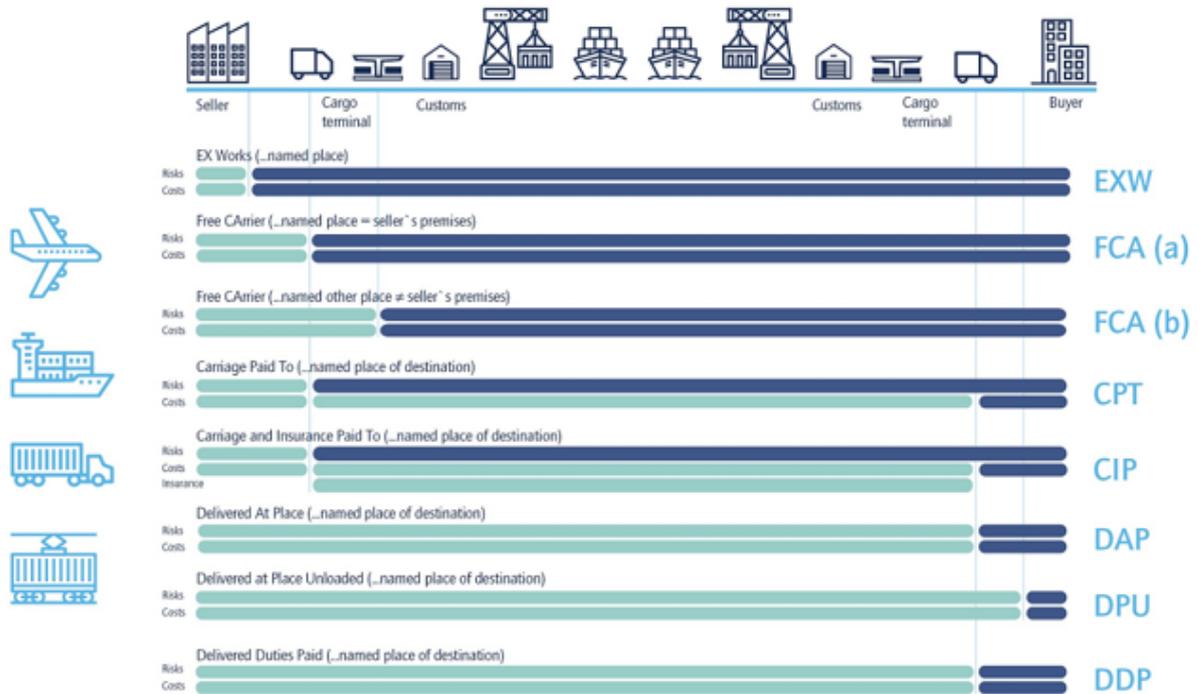
- a) **barreiras tarifárias:** são taxas diversas e demais tarifas de importação impostas pelo governo do país que receberá a mercadoria para proteger o produto interno (ABRACOMEX, 2018);
- b) **barreiras não-tarifárias:** são mecanismos de política econômica que influencia o comércio internacional sem o uso de tarifas, como restrições quantitativas, licenciamento de importação, procedimentos alfandegários, medidas antidumping, subsídios, entre outros (ABIMAQ, 2020);
- c) **barreiras técnicas:** são medidas de defesa da sociedade, a fim de prover segurança nacional e práticas enganosas. São barreiras técnicas: exigências ambientais, sanitárias e fitossanitárias (ABIMAQ, 2020).

3.2.2 Incoterms

Em 1936, a Câmara Internacional do Comércio (CCI) consolidou diversas formas contratuais para serem utilizadas no comércio internacional, chamadas de Incoterms (*International Commercial Terms*). Minervini (2008) afirma que o objetivo dos Incoterms é interpretar os termos comerciais em contratos de venda, definindo direitos e obrigações entre exportadores e importadores. Em complemento, o Ministério das Relações Exteriores (MRE), afirma que os termos não definem regras para demais partes além dos exportadores e importadores.

Devido à criação de novas técnicas comerciais e operacionais, além de avanços na tecnologia, os Incoterms sofreram várias revisões, adições e emendas ao longo dos anos (ASSUMPÇÃO, 2007 p. 81). A mais nova versão dos termos está sendo utilizada desde 1º de janeiro de 2020. A empresa global de transportes e logística Kuehne + Nagel disponibilizou os Incoterms de maneira resumida em seu site, demonstrando até onde vão as responsabilidades dos exportadores e importadores. A cor verde representa o vendedor (*seller*) e a cor azul representa o comprador (*buyer*). A barra nomeada *risks* representam os riscos, a barra *costs* os custos e a barra *insurance* o seguro. Na Figura 8, pode-se analisar os Incoterms utilizados em qualquer modal de transporte.

Figura 8 – Regras para qualquer modo de transporte

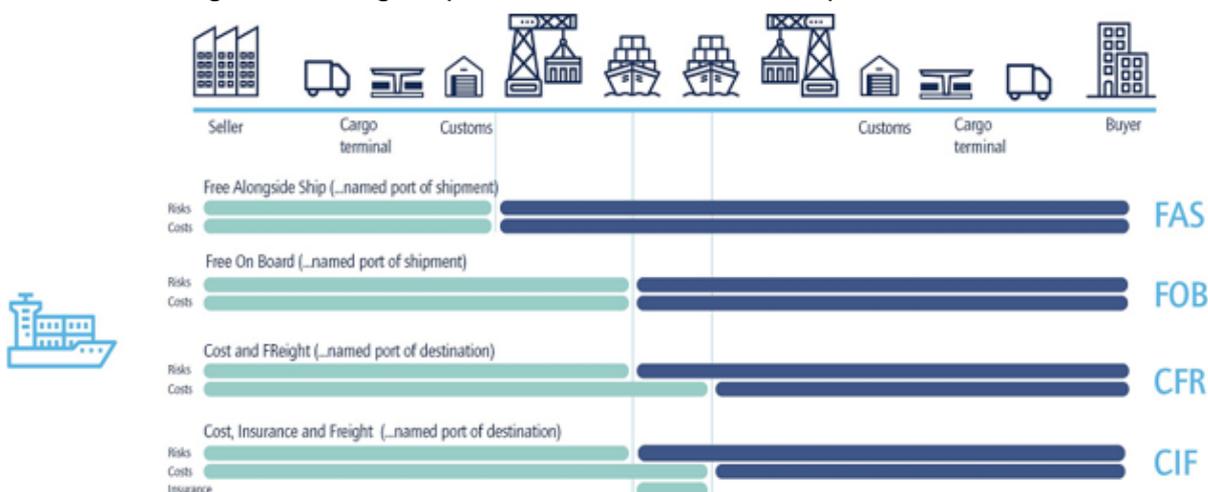


Fonte: Kuehne + Nagel, 2020.

Pode-se concluir, observando a Figura 8, que os *Incoterms* DAP, DPU e DDP oferecem maiores custos e riscos por parte do exportador, que precisará conhecer todos os meandros (comerciais, documentais, logísticos, aduaneiros) do processo; enquanto que nos termos EXW e FCA os custos, riscos e conhecimentos necessários recaem principalmente sobre o importador. Os riscos do CPT e CIP são de maior responsabilidade do importador, enquanto os maiores custos ficam por parte do exportador, havendo, portanto, um compartilhamento. Para além do transporte internacional, o CIP ainda conta com um custo de seguro, que é de responsabilidade do exportador até a chegada no terminal do destino ou até a casa do importador.

Seguindo o mesmo modelo de desenho da figura anterior, a Figura 9 apresenta os *Incoterms* utilizados para transportes marítimos e hidroviários.

Figura 9 – Regras para modalidades de transporte marítimo



Fonte: Kuehne + Nagel, 2020.

Analisando-se exclusivamente a ilustração, percebe-se que os custos e riscos nos modais marítimos e hidroviários são mais parelhos, porém há mais riscos para o lado do importador (linhas em azul escuro). Quanto aos custos, o importador se encarrega por maior parte no FAS e FOB, e o exportador no CFR e CIF, sendo que neste último além do frete internacional também há a presença do seguro.

A escolha do Incoterm é feita juntamente com o importador, para poder dividir os riscos e custos. Ademais, além da escolha dos Incoterms, faz-se necessário tomar conta dos documentos e das formas de pagamento que fazem parte de uma negociação internacional.

3.2.3 Documentação

Os documentos necessários para uma negociação internacional servem para organizar e formalizar as condições da negociação. Segundo Tripoli e Prates (2016), a documentação geralmente é padronizada, a fim de facilitar a interação comercial, porém dependendo do país, pode ser que haja mudanças de alguns modelos. No Quadro 4, são apresentados alguns dos documentos envolvidos no processo de exportação.

Quadro 4 – Documentos envolvidos no processo de exportação

Documentos da mercadoria	<i>Proforma Invoice, comercial Invoice, packing list, nota fiscal, conhecimento de transporte internacional, certificado de origem, fatura consular, outros certificados como fitossanitário, apólice de seguro</i>
Documentos da aduana	Registro de exportação (RE), declaração de despacho, exportação (DDE), declaração simplificada de exportação (DSE), comprovante de exportação (CE)
Documentos financeiros	Carta de crédito (L/C), letra de câmbio ou saque, borderô de entrega de documentos, contrato de câmbio

Fonte: Tripoli e Prates, 2016.

Os documentos eletrônicos da aduana poderão ser substituídos por uma DU-E (Declaração Única de Exportação). A DU-E é um documento eletrônico emitido através do portal Siscomex que abrange todas as informações dos documentos aduaneiros, e serve como base para o despacho aduaneiro de exportação. São utilizados também dados básicos da nota fiscal eletrônica (NF-e) como identificação do emitente, destinatário e dos produtos. (RECEITA FEDERAL, 2017).

Alguns documentos envolvidos no processo de exportação são emitidos pelo Siscomex, outros são emitidos pelo próprio exportador, ou outras entidades como Centros e Câmaras de Comércio. A necessidade de cada documento listado no Quadro 4, é dependente de cada país e regulamentações (TRIPOLI; PRATES, 2016 p. 159). Ademais aos documentos, é necessário conhecer e estudar as formas de pagamento disponíveis em uma negociação internacional.

3.2.4 Formas de pagamento

As transações internacionais podem oferecer riscos comerciais para exportadores e importadores. O risco do exportador é enviar a mercadoria para o exterior sem ter a garantia do pagamento pela parte do comprador, já o importador corre o risco de fazer o pagamento e não receber a mercadoria do vendedor. Por isso, é importante definir com clareza e cuidado a forma de pagamento, atendendo a ambos interesses (MRE, 2011). A escolha da forma de pagamento será definida entre um acordo do exportador e importador, vai depender do grau de confiança entre as partes, bem como exigências do país do importador e linhas de financiamento (APRENDENDO A EXPORTAR, 2020).

Neste trabalho, serão apresentadas as quatro formas de pagamento: a) pagamento antecipado; b) cobrança documentária; c) carta de crédito d) remessa sem saque.

- a) **pagamento antecipado:** o importador deve pagar ao exportador antes do envio da mercadoria. O risco é assumido pelo importador, que poderá não receber a mercadoria ou não receber de forma adequada conforme combinado. É um método mais usual quando há uma relação de confiança entre as partes (MRE, 2011). Em adição, o site governamental Aprendendo a Exportar (2020), o exportador deve providenciar o contrato de câmbio antes do embarque, junto a um banco, no qual fará a conversão de moedas;
- b) **cobrança documental:** nesta modalidade, o exportador é quem corre maiores riscos. O exportador deverá enviar a mercadoria para o país de destino e entrega os documentos de embarque e a letra de câmbio (cambial ou saque) ao banco negociador do câmbio no país de origem. O banco no destino entregará os documentos ao importador que poderá então fazer o desembaraço da mercadoria (MRE, 2011);
- c) **carta de crédito:** é a opção mais segura para ambos os lados, pois oferece maiores garantias para ambos exportador e importador. O banco emissor emite a carta de crédito pelo banco chamado “banco emissor”, no destino, a seu pedido, e representa o compromisso de pagamento do banco ao exportador. Na carta de crédito, são especificados dados como: (i) valor; (ii) beneficiário; (iii) documentação; (iv) prazo; (v) portos de destino e de embarque; (vi) descrição da mercadoria; (vii) quantidades, entre outros (MRE, 2011). O site Aprendendo a Exportar (2020) adiciona que a carta de crédito pode ser considerada uma ordem de pagamento condicionada, ou seja, o exportador só receberá se atender a todas as exigências;
- d) **remessa sem saque:** nesta modalidade o risco é alto por parte do exportador, que em caso de inadimplência, não existem títulos de crédito que garantam a possibilidade de protestar ou dar início a uma ação judicial. O importador recebe os documentos de embarque do exportador, sem o saque, promove o desembaraço da mercadoria na alfandega e providencia a remessa da quantia com o exportador. Apesar do alto risco para o

exportador, a agilidade na tramitação dos documentos é alta (APRENDENDO A EXPORTAR, 2020).

Após o estudo de todo o processo de exportação, tal como a documentação envolvida, Incoterms e formas de pagamento, faz-se necessário decidir quais serão os produtos a serem exportados e seu mercado-alvo.

3.2.5 O que e para onde exportar

Segundo Minervini (2008), dentre todos os produtos de uma empresa, deve-se realizar uma análise para identificar quais são os produtos mais competitivos e que mais atendem às preferências e necessidades dos clientes no mercado externo. Algumas ideias de Minervini (2008) são similares ao modelo de Uppsala descrito nos capítulos anteriores, no qual destaca-se a escolha de mercados culturalmente próximos. Além disso, o autor destaca a escolha de países mais próximos geograficamente para o início das exportações. Ademais, a fim de manter a demanda de seus produtos, as empresas escolhem o mercado internacional para fortalecer sua produção e para não se restringir apenas ao mercado nacional que eventualmente possa estar saturado (DALLA COSTA; SANTOS, 2011 p. 61-62). Em contrapartida, deve-se tomar cuidado, pois como Minervini (2008) cita em sua obra, as empresas não devem iniciar operações internacionais somente com objetivo de fugir do mercado interno, é apenas uma consequência. Ainda, Nyegray (2016) acrescenta que, a partir do momento em que um produto deixa de ser novidade local, faz-se a oportunidade de explorar novos mercados no exterior que possam fazer proveito do produto.

Após a análise e seleção dos produtos que serão exportados, é importante escolher o mercado, a fim de reduzir riscos e desvantagens citados no capítulo 3.1.2. Para isso, nesta parte da pesquisa, usou-se ferramenta de pesquisa de mercado e oportunidades da Apex-Brasil, com objetivo de identificar quais os mercados seriam vantajosos para a empresa iniciar seus planos de internacionalização, bem como o site governamental *Invest & Export* Brasil para identificar quais são as NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) dos produtos.

Para iniciar a pesquisa de mercado na ferramenta da Apex-Brasil, deve-se identificar a NCM dos artefatos. A NCM foi criada a fim de facilitar a identificação de produtos, sem descrições que possam gerar traduções complicadas ou errôneas das

mercadorias (ASSUMPÇÃO, 2007, p. 78). Segundo informações disponíveis no Aprendendo a Exportar (2020), a NCM originou-se a partir do modelo do Sistema Harmonizado (SH) que é o modelo adotado internacionalmente, porém a NCM adiciona dois dígitos ao final, chamados de item e subitens. Em resumo, trata-se de uma numeração que facilita vários processos de verificação e tributação dos produtos. Na Figura 10, pode-se analisar a estrutura da construção de uma NCM.

Figura 10 – Estrutura de uma NCM



Fonte: Fazcomex, 2021.

Seguindo o modelo da Figura 10, e por pesquisas feitas nos sites *Invest & Export Brasil* (2020) e *Penta-Transaction* (2021) identificou-se a NCM dos produtos oferecidos pela empresa Tonello Artefatos de Couro. A NCM das carteiras é 4202.31.00, que representa carteiras, porta-documentos, porta-moedas, porta-cartões, [...] de couro bovino, completos ou acabados. Já a NCM das mochilas e pastas é 4202.11.00, que caracteriza artigos como maletas, malas, bolsas, pastas e artigos semelhantes com a superfície externa em couro bovino, completos ou acabados. Na Figura 11, é possível analisar os principais países para os quais o Brasil exporta as mochilas e pastas.

Figura 11 – Mapa de oportunidades para exportação de mochilas



Fonte: Apex-Brasil, 2021.

O mapa reúne dados na ferramenta de pesquisa de mercado da Apex-Brasil, que usa informações do banco de dados do Comtrade, que é um site que organiza e compila informações mercadológicas ao redor do mundo. Observa-se que, na Figura 11, existem algumas cores que representam a situação de cada país que negocia com empresas brasileiras. Cada cor apresentada no mapa, é um indicador da situação do país no mercado das NCM mencionadas anteriormente. A cor azul claro (Paraguai e Uruguai) representa mercados que contam com uma estabilização de exportações brasileiras de artigos de couro. A cor amarela (Argentina, Bolívia, Chile e Costa Rica) representa os mercados que estão em recuperação. Na Tabela 2, pode-se analisar detalhadamente os dados dos países em destaque e os países dos principais concorrentes das empresas brasileiras.

Tabela 2 – Relatório dos maiores importadores de mochilas do Brasil

(continua)

País	Imp. país 2019 (US\$)	Exp. brasileiras 2019 (US\$)	Cresc. médio exportações Brasil 2016-2019 (%)	Participação do Brasil em 2019 (%)	Principal concorrente
Argentina	127.641	5.310	-0,90	4,16	Itália
Bolívia	56.438	2.119	-34,73	3,75	Itália
Chile	924.211	3.396	-13,30	0,37	Índia

(conclusão)

Costa Rica	523.624	11.171	-32,55	2,13	EUA
Paraguai	89.417	2.711	83,33	3,03	EUA
Uruguai	95.131	6.100	179,96	6,41	China

Fonte: Apex-Brasil, 2021.

Analisando a Tabela 2, conclui-se que os mercados mais atrativos são Paraguai e Uruguai (áreas azuis claras na Figura 11), onde o segmento mostra-se consolidado e em crescimento. O fato de serem países próximos ao Brasil e de cultura semelhantes, como o modelo Uppsala e Minervini (2008) sugerem, são elementos que tendem a contribuir para o início dos trabalhos de exportação da empresa. Além disso, as exportações de carteiras de couro brasileiras cresceram bastante no Uruguai, com 179,96% em relação ao ano anterior. O crescimento também se mostrou presente no mercado do Paraguai com 83,33%, enquanto os outros países citados na Tabela 2 apresentam porcentagens negativas. Já a participação do Brasil no mercado chileno apresentou uma queda de 118,30% em relação ao ano anterior (Apex-Brasil, 2021).

Além das mochilas, a empresa conta com as carteiras como sua maior demanda do mercado interno. Observa-se então, na Figura 12, o mapa de oportunidades mercadológicas das carteiras de couro.

Figura 12 – Mapa de oportunidades para exportação de carteiras



Fonte: Apex-Brasil, 2021.

Na Figura 12, pode-se observar duas novas classificações. A cor azul escuro (Bolívia e Uruguai) representa países no qual o mercado da NCM se encontra em manutenção. Já cor vermelha (Paraguai) significa que o mercado está em processo de recuperação. Ademais, na Tabela 3 pode-se analisar os dados divulgados pela Apex-Brasil (2021) dos países em destaque.

Tabela 3 - Relatório dos maiores importadores de carteiras do Brasil

País	Imp. país 2019 (US\$)	Exp. brasileiras 2019 (US\$)	Cresc. médio exportações Brasil 2016-2019 (%)	Participação do Brasil em 2019 (%)	Principal concorrente
Angola	162.301	1.695	-1,86	1,04	Portugal
Argentina	612.408	10.988	-39,74	1,79	China
Bolívia	158.975	43.731	4,92	27,51	China
Chile	4.477.928	18.510	-44,82	0,31	China
Costa Rica	574.276	20.914	2,22	3,64	Índia
Equador	708.445	11.616	99,18	1,64	China
Paraguai	410.953	81.764	2,85	19,90	EUA
República Dominicana	538.573	6.848	-12,99	1,27	EUA
Uruguai	285.905	41.495	4,28	14,51	China

Fonte: Apex-Brasil, 2021.

Observa-se que na Tabela 3, os mercados de Costa Rica, Equador, República Dominicana apresentam números positivos, além de serem mercados em consolidação da NCM apresentada. O destaque fica com o mercado equatoriano que teve um crescimento das exportações brasileiras em cerca de 99% em relação ao ano anterior. A Bolívia também apresenta números positivos, porém com o mercado em manutenção. O Chile mostra ser um mercado com alto valor de aquisição dos produtos anuais, com pouco mais de US\$ 4 milhões importados, porém é um mercado na qual o Brasil não tem muita participação. Contudo, o mercado uruguaio aparece com números positivos no qual também fez parte relevante da pesquisa da NCM anterior. O Uruguai encontra-se como um mercado em manutenção das importações

brasileiras de carteiras, o que significa, devido aos números positivos, que há um mercado para uma possível consolidação.

Os concorrentes de ambas NCM são bastante parecidos, a China e os Estados Unidos aparecem como fortes concorrentes das empresas brasileiras, especialmente a China que participa do mercado das duas NCM no Uruguai, que é o mercado-alvo foco da empresa no momento. Dito isso, faz-se importante o estudo do marketing, para que a empresa consiga se destacar perante seus concorrentes.

3.3 MARKETING

Nas primeiras décadas do século XX, os esforços de marketing eram voltados apenas para o produto em um conceito simples de como fazer o cliente gastar dinheiro com em sua empresa. A mudança do conceito se inicia em meados de 1960, quando o marketing começou a abranger outros componentes, desviando o foco total no produto. A partir dos anos 90, esse conceito simples é totalmente abandonado e o que havia iniciado nos anos 60 foi aprimorado (KEEGAN, 2005, p. 2-3).

Nos tempos atuais, apenas conhecer os clientes não é o suficiente. Segundo Keegan (2005), deve-se aprofundar os conhecimentos sobre concorrência, políticas e regulamentações governamentais, forças econômicas e sociais, afim de alcançar os objetivos do marketing. Kotler e Armstrong (2015) destacam os dois principais objetivos do marketing: (i) atrair novos clientes, para desenvolver a marca; (ii) fidelização de clientes, mantendo-os satisfeitos. Para efetivá-los, as empresas devem realizar um planejamento estratégico.

3.3.1 Planejamento estratégico

Kotler e Armstrong (2015) afirmam que é preciso elaborar um plano para longo prazo, a fim de prosperar o crescimento da organização. Para isso, as empresas têm de analisar sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos específicos. O planejamento estratégico nada mais é que alinhar seus objetivos e competências com o cenário do marketing.

Inicia-se o processo de planejamento estratégico com a definição de seu propósito geral e sua missão, logo após, transforma-se essa missão em objetivos de

apoio que detalham e orientam toda a empresa. A definição da missão para uma organização servirá como guia em um cenário maior. Para isso, deve-se abranger todos os pontos fortes da empresa e deve ter em conta as necessidades básicas de seus clientes. Para transformar a missão em objetivos, usa-se estratégias e programas de marketing para auxiliar nessa etapa. E no final, a administração toma a decisão de quais produtos e quanto esforço será dado a cada um deles a partir de uma análise do portfólio de negócios (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 43-46).

Existem vários conceitos, estratégias e teorias de planejamento de marketing, todavia neste capítulo serão apresentados dois, sendo eles: a abordagem do *Boston Consulting Group* (BCG) e a matriz SWOT (*Streanghts, Opportunities, Weaknesses – Fraquezas, Threats*), ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameças) em português.

Segundo Kotler e Armstrong (2015), a abordagem do BCG é um método de planejamento estratégico que ajuda a empresa a investir em produtos bem-sucedidos. Para isso, a organização deverá analisar cada um de seus produtos, a fim de identificar quais produtos se encaixam nas unidades da Figura 13. A Endeavor Brasil (2015) ainda conclui que, a abordagem BCG proporciona clareza na análise do ciclo venda dos produtos. O objetivo dessa abordagem é melhorar a gama de produtos, priorizando aqueles que tem maior potencial de lucro com menos recursos.

Figura 13 – Matriz *Boston Consulting Group*



Fonte: Scopi, 2021.

Deve-se estudar esse método de forma recorrente, pois é uma matriz dinâmica e os produtos podem passar de um quadrante para o outro constantemente. A análise

das unidades a seguir foi feita a partir das ideias de Kotler e Armstrong (2015) e do site da Endeavor Brasil (2015):

- a) **estrelas:** são os produtos em mercados de alto crescimento e geram muito lucro, porém requererem grandes investimentos para alavancarem suas vendas. Existe a possibilidade de se transformarem em vacas leiteiras quando o crescimento desacelerar;
- b) **vaca leiteira:** são produtos em mercados de baixo crescimento e que precisam de pouco investimento. Os produtos são estabelecidos no mercado e não necessitam de esforços para serem vendidos devido a suas qualidades e reputação. As carteiras da empresa Tonello Artefatos de Couro podem ser classificadas como vaca leiteira, devido ao fato de que esses produtos detêm a maior parte da demanda atual da empresa e não é um mercado que apresenta crescimento no mercado interno, além de não precisar de grandes investimentos;
- c) **pontos de interrogação:** são produtos em mercados de alto crescimento, assim como as estrelas, eles requerem grandes investimentos, porém a cabe à administração selecionar quais pontos de interrogação devem se tornar estrelas e quais deve abandonar. Aqui costumam ficar produtos recém lançados ou apostas das empresas. Dito isto, o recente ingresso da empresa no mercado de mochilas e pastas fazem com que estes sejam classificados como os pontos de interrogação da empresa;
- d) **abacaxi:** são produtos em mercados de baixo crescimento, podendo gerar dinheiro suficiente para manter-se, mas não são grandes promessas. Devem ser analisados para um estudo de viabilidade caso envolva altos investimentos. Podem ser descontinuados pelas empresas.

As desvantagens da utilização da abordagem BCG se devem ao fato de que a administração poderá desperdiçar muito tempo ao tentar identificar os produtos e onde melhor se encaixam, além de que as abordagens fornecem apenas informações para negócios atuais, deixando poucas informações para planejamentos futuros (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 49). Em concordância com os autores, a Endeavor Brasil (2015) ainda conclui que, para evitar essas desvantagens, a matriz BCG se mostra mais eficaz para empresas que possuem um histórico mais consolidado da performance de seus produtos, volume de vendas e custos.

Outro plano estratégico bastante utilizado por profissionais do marketing é a matriz SWOT. Segundo a Endeavor Brasil (2015), essa matriz é um diagnóstico da empresa ou projeto que indicam vantagens e desvantagens através de seus fatores. Os fatores são divididos em positivos e negativos e em ambientes internos que são controlados pela empresa (forças e fraquezas), e externos que não são controlados pela empresa (oportunidades e ameaças), conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5 – Matriz SWOT

Positivos		Negativos	
Forças	Oportunidades	Fraquezas	Ameaças
Competências internas que ajudam a empresa	Fatores externos que podem ajudar a empresa se aproveitadas	Limitações internas que desafiam a empresa	Fatores externos que podem desafiar o desempenho da empresa

Fonte: Kotler e Armstrong, 2015.

Os fatores que compõe a matriz SWOT são descritas por Kotler e Armstrong (2015) como uma avaliação de geral de todos os pontos da empresa, sendo eles: (i) forças: servem para auxiliar a empresa a atender melhor seus clientes, afim de alcançar seus objetivos através de fatores como competências internas, recursos e fatores situacionais positivos; (ii) fraquezas: são as limitações internas da empresa que podem afetar negativamente o desempenho da empresa; (iii) as oportunidades são fatores externos dos quais a empresa pode utilizar a seu favor, e por fim, (iv) as ameaças, que são os fatores negativos que podem apresentar dificuldades para a organização.

De acordo com a Endeavor Brasil (2015), primeiramente deve-se definir os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa. Por fim, deve-se analisar o ambiente externo, observando as oportunidades e as ameaças. Já Kotler e Armstrong (2015) afirmam que a matriz SWOT é um processo no qual as etapas acontecem simultaneamente, deve-se combinar os pontos fortes da empresa com as oportunidades, enquanto supera seus pontos fracos e minimiza suas ameaças.

Para quaisquer que sejam os modelos de planejamento estratégico adotado pela empresa, no atual momento não há necessidade de contratar profissionais renomados para atuar na área, pois trata-se de uma empresa de pequeno porte,

somente com o crescimento da empresa no mercado exterior será necessário a contratação de uma equipe de marketing capacitada e competente, a fim de realizar todos os estudos de acordo para alcançar seus objetivos propostos. Ademais, o entendimento do mix de marketing contribuirá a empresa a guiar-se no mercado.

3.3.2 Mix de marketing

Kotler e Armstrong (2015) afirmam que é necessário traçar os objetivos do plano estratégico antes de iniciar o estudo do mix de marketing, a fim de obter um melhor entendimento sobre o assunto.

Keegan (2005) alega que o marketing não é apenas um conjunto de conceitos, é também um conjunto de atividades e processos de negócios. Essas atividades são chamadas de 4P's. Ainda, Kotler e Armstrong (2015) definem o marketing como uma forma de captação de valores entre cliente e empresa, ou seja, a empresa deve construir um relacionamento sólido com o cliente através de ferramentas como o mix de marketing, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Os 4Ps do marketing

Atividade	O que é	Exemplos
Produto	Bens e serviços que a empresa oferece aos seus clientes	Variedade, qualidade, <i>design</i> , nome da marca, embalagem, serviços
Preço	Quantia monetária que os clientes precisarão pagar para adquirir o produto	Preço de tabela, descontos, concessões, prazos de pagamentos, financiamento
Praça	Os locais onde pode-se encontrar os produtos da empresa	Canais, cobertura, locais, estoque, transporte, logística
Promoção	Indica os pontos fortes dos produtos e convence os clientes a comprá-los	Propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas

Fonte: Kotler e Armstrong, 2015.

Os 4P's fazem parte importante de uma cadeia de ferramentas táticas para obtenção do sucesso dos objetivos de marketing e também fortalecerá o relacionamento entre cliente e empresa. O uso eficaz dessas ferramentas fará com que a empresa se posicione fortemente nos mercados-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 58). Os produtos oferecidos pela empresa deste trabalho contam com uma ampla variedade, com diversos modelos disponíveis, porém a marca precisa de um maior reconhecimento. De início, novas embalagens e novo *design* do logotipo da marca foram projetados, com o intuito de promover melhor a empresa e seus produtos. Os preços no mercado interno são competitivos, pois os grandes concorrentes acabam por atribuir maior valor em seus produtos de acordo com o reconhecimento da marca. Atualmente, os produtos são encontrados na loja física própria da empresa e em outras pequenas redes de lojas espalhadas pelo Brasil.

O setor de marketing da empresa proposta neste trabalho, não vem apresentando grandes resultados, pois nunca foi amplamente explorado. O estudo dos 4P's, bem como o planejamento estratégico, ajudará a empresa a definir seus objetivos e como alcançá-los. Adjunto a tais conhecimentos, também se faz necessário entender como funcionam os ambientes do marketing.

3.3.3 Microambiente

O microambiente é definido através dos agentes próximos à empresa, como a própria empresa, os fornecedores, os intermediários de marketing e mercados de clientes e públicos. Estes vão afetar diretamente na eficiência ao atendimento dos clientes da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 73).

Os fornecedores são importantes na ligação entre empresa e cliente. Problemas com fornecedores podem afetar os clientes e o próprio marketing da empresa, pois a escassez e atrasos nas entregas de suprimentos, greves ou outros eventos podem prejudicar nas vendas no curto prazo e satisfação do cliente a longo prazo. Um aumento nos custos dos suprimentos pode forçar a alta dos preços dos produtos prejudicando o volume de vendas da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 74).

Localizada na Serra Gaúcha, a empresa Tonello Artefatos de Couro conta com diversos fornecedores de matéria-prima situados nas cidades de Novo Hamburgo,

São Leopoldo e Portão, facilitando tanto a negociação quanto a locomoção para eventuais visitas, além de diminuir o custo do frete. Sabe-se que os valores dos suprimentos afetam o valor final do produto, por isso a empresa estabelece acordos com os fornecedores para que sejam feitos avisos prévios sobre possíveis variações nos preços.

Os intermediários de marketing ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus produtos aos compradores finais (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 74). Além disso, Dalla Costa e Souza Santos (2011) afirmam que em âmbito internacional, o intermediário poderá sugerir melhorias dos produtos com o intuito de aperfeiçoá-los e adaptá-los ao mercado externo. A empresa em estudo neste trabalho é uma companhia de pequeno porte, por isso, até o momento, não conta com empresas ou profissionais intermediários de marketing. Nela, todos os processos de logística e divulgação dos produtos ocorrem por conta do sócio fundador da empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (2015), é importante criar um relacionamento sólido com os clientes, pois eles são os principais agentes do microambiente da empresa. A organização aqui investigada atua no mercado interno, com vendas para consumidores finais em Farroupilha e também para redes de lojas de todo o território nacional. Mantendo relação com a empresa desde 2005, a parceria com a rede de lojas e franquias dos artigos de viagens Bagaggio A Original Artefatos de Couro é um exemplo do forte vínculo criado com cliente, são mais de 90 lojas próprias e 120 franquias de norte a sul do Brasil.

3.3.4 Macroambiente

O macroambiente é composto por fatores que geram oportunidades e ameaças a todas empresas. Alguns dos fatores são imprevisíveis e incontroláveis, já outros podem ser controlados e previstos com uma gestão organizada (KOTLER; ARMSTRONG, 2015 p. 77). Dentre os ambientes que compõe o macroambiente, destacam-se os ambientes econômico, demográfico, político-legal e sociocultural.

Para Keegan (2005), dentre todos os fatores que compõe o macroambiente, o ambiente econômico mostra-se o mais relevante. A coleta de dados como PIB, consumo, investimentos, níveis de preço, investimentos de cada país, bem como dados demográficos, ajudam a entender melhor o mercado estudado. Kotler e

Armstrong (2015) concluem que os princípios do ambiente econômico são importantes também para avaliar o poder de compra da população, que poderá modificar drasticamente o padrão de gastos dos consumidores.

“O ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam oportunidades de negócios” (KOTLER; KELLER, 2018 p. 89). Keegan (2005) destaca a importância do estudo minucioso deste ambiente para assegurar a permanência e o sucesso da empresa no mercado exterior.

O ambiente sociocultural mostra-se relevante para Keegan (2005), pois o administrador de marketing necessita compreender a dinâmica de diversas culturas globais, afim de incorporar a cultura no planejamento de marketing. Kotler e Keller (2018) ainda destacam a importância dos valores culturais centrais e subculturas. Mostra-se difícil de modificar os valores culturais centrais, devido a crenças absorvidas desde cedo pelas pessoas, porém mudanças culturais acontecem, principalmente por influência de artistas famosos. Toda sociedade contém uma subcultura, que muitas vezes é ditada por jovens, como novas tendências de modas, estilos de músicas e ideias, por isso é muito importante para o setor de marketing da empresa ficar atendo ao público jovem.

3.4 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

No presente subcapítulo, apresenta-se o Quadro 7, que consiste em um quadro resumo dos temas abordados no referencial teórico, trazendo os principais conceitos e palavras-chave de cada enfoque abordado, bem como os principais autores e fontes de pesquisa.

Quadro 7 – Resumo da fundamentação teórica

(continua)

Conteúdo	Enfoque	Conceitos	Principais fontes e autores
Internacionalização de empresas	Processos	Avaliar a capacidade exportadora da empresa	Minervini (2008), Apex-Brasil (2020)

(conclusão)

	Vantagens e riscos	Vantagens competitivas e riscos da inexperiência no mercado externo	Minervini (2008), Aprendendo a Exportar (2020)
	Teoria de Uppsala	Exportações iniciais para países psicologicamente mais próximos	Nyegray (2016), Dalla Costa; Santos (2011)
Exportação	Processos	Qualificar a empresa para exportar, entendimento dos <i>Incoterms</i> , documentações envolvidas no processo de exportação e formas de pagamento	Minervini (2008), Tripoli (2016)
	Para onde exportar	A escolha entre países nos quais o Brasil apresenta maior fluxo de exportações para iniciar os trabalhos	Apex-Brasil (2021), Penta-Transaction (2021)
Marketing	Planejamento estratégico	Define o propósito geral, missão e objetivos.	Kotler; Armstrong (2015), Endeavor (2015)
	Mix de Marketing	Conjunto de atividades e processos de negócios	Keegan (2005), Kotler; Armstrong (2015)
	Ambientes de marketing	Fatores controláveis e incontroláveis que podem gerar ameaças e oportunidades às empresas	Kotler; Armstrong (2015), Keegan (2005)

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo versará sobre os métodos utilizados para realização desta pesquisa. Inicia-se com o delineamento e ademais métodos de pesquisa. Por final, são expostos os participantes do estudo e os procedimentos de análise e de coleta dos dados.

4.1 DELINEAMENTO

O delineamento é importante para articular planos e tem por objetivo obter respostas dos problemas de pesquisa. Segundo Raupp e Beuren (2006), o delineamento da pesquisa é definido pela escolha de um plano, a fim de conduzir a pesquisa. Para isso, faz-se necessário o entendimento de métodos e metodologia.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), o método é um conjunto de técnicas usadas durante uma investigação com fins de obter respostas e resultados. Já a metodologia, segundo Barros e Lehfeld (2007), consiste em uma avaliação dos métodos e técnicas de pesquisa que irão conduzir a aquisição de informações e conhecimentos, visando a resolução do problema da investigação. Em outras palavras, pode-se dizer que a metodologia é o estudo dos métodos para obter conhecimento e resultados. “O método pode ser considerado uma visão abstrata da ação, e a metodologia, a visão concreta da operacionalização” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 2).

Ao analisar-se os diferentes tipos de métodos e suas aplicações, percebe-se a oportunidade de uso da pesquisa-ação com vistas ao objetivo deste estudo, que é o de analisar a viabilidade da empresa de inserir em mercados externos, uma vez que possibilita planejamentos, tomadas de decisões, ações, acompanhamentos e aprendizados ao longo do processo de pesquisa em si.

Assim, em linhas gerais, a presente investigação possui natureza qualitativa, nível exploratório, com estratégias de pesquisa bibliográfica e principalmente pesquisa-ação, elementos esses que são detalhados na sequência.

4.1.1 Natureza

Pode-se dividir os métodos de pesquisa entre duas abordagens, quantitativa e qualitativa. O método quantitativo, é descrito por Raupp e Bauren (2006) como uma coleta de dados estatísticos e tratamento dos mesmos. Este procedimento não explora profundamente os fenômenos estudados como no método qualitativo, pois seu objetivo é ter uma amostragem que traga resultados sobre um estudo. Esta abordagem é mais frequentemente utilizada em estudo descritivos, pois estes buscam classificar relações entre variáveis.

Já na metodologia qualitativa, são feitas análises mais profundas dos elementos que estão sendo estudados, detalhando e compreendendo os processos envolvidos. Esta abordagem busca destacar fenômenos não observados no método quantitativo, devido à superficialidade deste último (RAUPP; BAUREN, 2006 p. 92).

O presente trabalho apresenta uma pesquisa essencialmente qualitativa, pois o intuito desta investigação é entender e detalhar os processos envolvidos em uma negociação internacional, através de entrevistas com diversos setores envolvidos, a fim de analisar a viabilidade da inserção da empresa Tonello Artefatos de Couro no mercado externo, ou seja, não há necessidade de coletar dados estatísticos brutos como no método quantitativo.

4.1.2 Níveis

Com o intuito de definir o delineamento da investigação, faz-se necessário identificar os níveis de pesquisa. As investigações podem ser classificadas como exploratórias, descritivas ou explicativas, e o fator que determinará o nível a ser utilizado dependerá dos objetivos estabelecidas no trabalho (RAUPP; BEUREN, 2006 p. 80).

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa exploratória restringe-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre um assunto de pesquisa que não tenha sido amplamente explorado em outros estudos. Tem por objetivo descobrir novas ideias, habituar-se com as mesmas e buscar novas percepções.

Já a pesquisa descritiva, busca conhecer diferentes situações, com que frequência os fatores acontecem, sua relação com diversos outros e relacioná-los. Primeiramente, coleta-se dados, e então, faz-se uma correlação entre fatores e

variáveis para posterior análise, não tendo que manipulá-los, apenas ordená-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007 p. 61-62).

Por fim, a pesquisa explicativa mostra-se o estudo mais aprofundado dentre os três tipos apresentados. Segundo Raupp e Beuren (2006), este tipo de pesquisa é utilizado quando se tem a necessidade de explicar profundamente determinantes na ocorrência de fenômenos, além de classificar, analisar e interpretá-los.

Sendo assim, o presente trabalho se encaixa no nível de pesquisa exploratória, no qual busca-se informações mais precisas, que não podem ser encontradas em arquivos ou documentos, juntamente com profissionais de áreas específicas que atuam na internacionalização de empresas, a fim de atingir os objetivos da investigação.

4.1.3 Estratégias

As estratégias envolvidas para a realização de um estudo têm por objetivo auxiliar a busca do conhecimento do fenômeno estudado. Além disso, as estratégias conduzem o estudo e a obtenção de dados e informações que poderão levar às respostas (RAUPP; BEUREN, 2006 p. 83). São diversas as estratégias que podem ser utilizadas para trilhar o caminho do estudo, porém neste capítulo, serão apresentadas somente as estratégias utilizadas para a realização da presente investigação que são: (i) pesquisa bibliográfica; (ii) documental; (iii) estudo de caso; (iv) pesquisa ação.

A pesquisa bibliográfica é exigida por qualquer espécie de pesquisa. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a investigação bibliográfica busca explicar o problema de pesquisa a partir de referências teóricas, publicadas em outros estudos como artigos, dissertações, teses e livros. Além disso, os autores ainda destacam que este tipo de pesquisa é o básico para estudos, sendo o método inicial para a realização da pesquisa. Foram utilizados nesta investigação: (i) livros; (ii) *e-books*; (iii) sites de entidades privadas e governamentais; (iv) dados secundários.

A pesquisa documental é semelhante a bibliográfica, porém as naturezas das fontes de pesquisa são diferentes. Para Raupp e Beuren (2006), a investigação documental é feita em materiais que não foram analisados ou amplamente elaborados. No presente trabalho, foram utilizados: (i) documentos da empresa para

a elaboração do histórico geral da empresa; (ii) fotos dos produtos; (ii) processos de produção dos artefatos.

Para a realização deste trabalho, será utilizada também a estratégia de pesquisa-ação com elementos de estudo de caso da empresa investigada. Segundo Yin (2001), estudo de caso é uma investigação empírica, na qual investiga-se um fenômeno contemporâneo em seu contexto, principalmente quando o mesmo não está claramente definido. Além disso, o autor destaca que este estudo é uma estratégia de pesquisa abrangente, uma vez que são incorporados desde abordagens específicas até coleta e análise de dados.

Por fim, juntamente com o estudo de caso da empresa, será utilizada a pesquisa-ação, com o intuito de, a partir do diagnóstico corporativo e do referencial teórico levantado, promover melhorias organizacionais através de práticas e ações aplicáveis no cotidiano da empresa com vistas à futura inserção da mesma no mercado externo. Segundo Thiollent (1986), na pesquisa-ação, o pesquisador desempenha um papel ativo nos problemas de pesquisa estabelecidos, bem como no acompanhamento e na avaliação das ações tomadas. Em outras palavras, este tipo de pesquisa permite que ações sejam tomadas a partir do estudo dos conceitos da pesquisa bibliográfica.

4.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A presente investigação conta com importantes participações e parcerias para a realização dos capítulos de apresentação da empresa. Além do proprietário, serão coletadas informações junto ao pessoal envolvido na empresa Tonello tal como o *designer* dos produtos, Sérgio Flores, para obter informações sobre a organização e seus conhecimentos a respeito do comércio internacional. Também recorrer-se-á ao gerente de relacionamento PJ (Pessoa jurídica) do Banco do Brasil, Patrick Campeol, com o objetivo de entender sobre transações financeiras internacionais, cotações de divisas e outros vetores relacionados a finanças. Para maiores esclarecimentos sobre fretes, cotações e modos de transporte, contatar-se-á Luciano Bortoli da Sullog Logística e Assessoria em Comércio Internacional. E por fim, o gerente comercial da Efficienza, Valdocir Cardoso, que auxilia outras organizações a ingressarem no mercado internacional, o intuito é de compreender os processos envolvidos na

internacionalização. Ademais, o autor do trabalho tem participação na coleta de informações devido à sua atuação como colaborador na empresa

Ao longo desta investigação, recorrer-se-á ainda a contatos com entidades anuentes, intervenientes ou facilitadoras ao comércio exterior, tal como Receita Federal do Brasil, Apex-Brasil, assessorias de comércio exterior, transportadoras, bancos, bem como potenciais clientes.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O processo de coleta de dados é uma importante tarefa da pesquisa, pois são coletadas informações da população que será investigada, além de outros passos como a elaboração do instrumento de coleta e tipo de dados. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007 p. 50).

Dentre os instrumentos de coleta de dados, as entrevistas mostram-se mais eficientes para o tipo de pesquisa apresentado, pelo fato de que esta investigação demanda um maior detalhamento, por ter uma abordagem qualitativa exploratória. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a entrevista tem por objetivo recolher dados para a pesquisa por meio de um interrogatório. Este instrumento é bastante utilizado quando há a necessidade de obter dados que não são encontrados em fontes documentais, porém podem ser fornecidas por pessoas específicas.

Dito isto, para esta investigação, utilizou-se de roteiros de entrevistas semiestruturadas com o proprietário, *designer* dos produtos e colaboradores da empresa Tonello Artefatos de Couro, um dos gerentes do Banco do Brasil e com os responsáveis pelas empresas de assessoria ao comércio internacional da Efficienza Negócios Internacionais e Sullog Logística e Assessoria em Comércio Internacional, respectivamente disponíveis nos apêndices A, B, C, D, E. Os roteiros das entrevistas seguem um modelo específico de questões semiestruturadas de acordo com o entrevistado, a fim de compreender os processos de cada um. Para além das entrevistas, eventualmente foram utilizados contatos telefônicos e/ou por e-mail a fim de clarificar ou detalhar algumas informações. As entrevistas foram realizadas no início de fevereiro de 2021 e foram até o final de maio de 2021.

Ao decorrer da pesquisa, foram também utilizados dados secundários, os quais foram coletados, a partir de sites governamentais e empresas privadas, para obter

informações sobre procedimentos e documentações envolvidas no comércio internacional. Na parte teórica desta investigação, foram também coletados dados na ferramenta de pesquisa de mercado da Apex-Brasil, no qual foram identificados os países em que o Brasil tem maior participação em vendas de artigos de couro.

No processo de análise de dados foi realizada inicialmente uma leitura geral do material coletado, buscando utilizar o referencial teórico como revisão bibliográfica. Para isso, cada entrevista foi lida minuciosamente e examinada para posterior comparação e conexão dos assuntos abordados no trabalho. Dessa forma, podendo utilizar esses dados coletados como complemento para compreender a teoria e a prática dos profissionais das áreas selecionadas, além do propósito de auxiliar na implementação de ações dentro da empresa.

4.4 SÍNTESE DO EMBASAMENTO METODOLÓGICO

O presente subcapítulo tem por objetivo resumir a parte da fundamentação metodológica, através dos enfoques dos subcapítulos e seus objetivos, conforme pode-se analisar no Quadro 8.

Quadro 8 – Resumo dos elementos metodológicos

(continua)

Elementos	Enfoque	Objetivos	Principais fontes e autores
Delineamento	Pesquisa qualitativa	Detalhar os processos envolvidos em uma negociação internacional	Raupp; Bauren (2006)
	Pesquisa exploratória	Buscar informações precisas junto a profissionais especializados em suas áreas	Cervo; Bervian; Silva (2007)
	Pesquisas documentais, bibliográficas, estudo de caso e pesquisa-ação	Reunir informações para a efetivação da presente pesquisa	Yin (2002), Thiollent (1986)

(conclusão)

Participantes do estudo	Participantes da empresa investigada, transportadora, banco e acessórias de comércio exterior	Entender as etapas que envolvem a empresa e sua internacionalização	Carlos Roberto Prigol (2020), Luciano Bortoli (2021)
Coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas	Coletar e analisar os dados a fim de utilizá-los no processo de internacionalização da empresa	Cervo; Bervian; Da Silva (2007)
Análise de dados	Investigação do conteúdo coletado	Averiguar os dados coletados com o propósito de inclusão no processo de internacionalização da empresa	Rafael Carlos Prigol (2021)

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

5 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo tem por objetivo expor e analisar os dados coletados durante a investigação, discutindo os resultados, bem como apresentar os preparativos realizados para internacionalizar a empresa Tonello Artefatos de Couro, o planejamento para o futuro da organização e os avanços tomados no marketing.

5.1 PREPARATIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Esse subcapítulo versa sobre as mudanças e conceitos adotados pela empresa durante o processo de investigação e planejamento rumo à internacionalização, a fim de prepará-la para iniciar os trabalhos de exportação. Também serão expostos tópicos para o futuro da organização.

Dito isto, os tópicos abordados no Quadro 9, foram os principais focos das ações dentro da empresa. Para a elaboração do mesmo, contatou-se o proprietário da empresa, Carlos Roberto Prigol, a fim de destacar as principais mudanças.

Quadro 9 – Preparação para internacionalização (continua)

Tópico	Objetivo	Situação
Empresa	Profissionalizar os envolvidos na empresa	O proprietário e o <i>designer</i> da empresa estão se adequando aos novos processos. Os colaboradores receberão orientações quando for necessário
Assistência	Reduzir riscos da inexperiência no exterior	A empresa mantém contato com a Efficienza Negócios Internacionais, que auxiliará nos processos de exportação
Banco	Reduzir riscos de inexperiência sobre fatores que envolvam os bancos	O banco utilizado pela empresa é o Banco do Brasil, e continuará sendo a principal escolha nos processos de exportação por já dispor de histórico financeiro nele.
Mercado-alvo	Selecionar mercado com a menor distância psíquica e geográfica, a fim de facilitar a negociação	A empresa já está em busca de possíveis clientes no Uruguai para iniciar os trabalhos de prospecção e negociação

(continuação)

Produtos	Selecionar os produtos certos para o mercado-alvo	Foram selecionados os melhores produtos para uma remessa de amostragem, bem como procedeu-se com melhoria nas embalagens
Transporte	Selecionar o prestador de serviços de frete	A transportadora FedEx Express será a responsável pela remessa de amostragem

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Além dos tópicos abordados no Quadro 9, seguindo os Quadros 1 e 2 de Minervini e Apex-Brasil, disponíveis no referencial teórico do presente estudo, a empresa colocou em pauta algumas situações para o futuro. O Quadro 1 sugere pequenos investimentos, como a participação em feiras e viagens. No início de 2021, foi planejada uma visita ao Uruguai pelo autor deste trabalho, juntamente com o proprietário da empresa, porém a situação do COVID-19 impossibilitou a visita, bem como participação em feiras internacionais presenciais. Portanto, para suplantar essa adversidade, recorreu-se a recursos *on-line* para a procura de possíveis clientes.

Já o Quadro 2, sugere dois fatores de alto investimento, são eles a implementação estruturas e subsidiárias no exterior, bem como contratar um executivo internacional. Esses últimos ficarão registrados para análise posterior, pois requerem um nível maior de conhecimento sobre o mercado internacional e, alinhado à teoria de Uppsala, entende-se a internacionalização como um processo gradativo de aprendizagem e expansão.

Ademais, no subcapítulo seguinte, serão expostas as entrevistas semiestruturadas realizadas com os participantes do estudo, com o objetivo de entender e detalhar mais sobre os processos envolvidos.

5.1.1 A empresa

A Tonello Artefatos de Couro passará por algumas mudanças para internacionalizar-se. Em termos de espaço, a estrutura da empresa de 280m² comportará a demanda do mercado interno e externo. Algumas máquinas da empresa serão substituídas por equipamentos adequados, a fim de acelerar uma parte da produção dos itens.

Para entender melhor sobre a empresa e investimentos, contatou-se o proprietário da empresa, Carlos Roberto Prigol. Segundo o proprietário, os investimentos no momento atual não seriam os mesmos em uma situação não-pandêmica. Para ele, é importante que a empresa tenha uma reserva para esse tipo de situação. Contudo, o Prigol afirma que os setores que mais precisam de investimentos são o de marketing e o de produção, com a aquisição de máquinas modernas. Sobre as máquinas, Prigol comenta que a prioridade está na máquina de costura eletrônica, a qual fará com que o produto fique com um acabamento melhorado. O proprietário ainda conclui afirmando que o maquinário restante da empresa, apesar de antigos, estão boas condições e pelo fato de os processos serem manuais, não existem máquinas que possam acelerar o processo de produção dos itens. O proprietário ainda conclui afirmando que os investimentos no setor de marketing aumentarão conforme o desempenho da empresa no mercado internacional. Os avanços de marketing serão detalhados ao decorrer deste capítulo. Ademais, o proprietário relata que anseia o início dos trabalhos. Segundo ele, a imagem da empresa mudará com a internacionalização da mesma, e trará consigo, um maior prestígio à marca, o que despertará o interesse de novos clientes. O proprietário ainda conclui que confia em sua equipe de profissionais para o sucesso da internacionalização.

Além das palavras do proprietário, destaca-se a importância dos colaboradores. Para esta seção, serão reportadas as entrevistas aos seguintes participantes: o *designer* dos produtos da empresa, Sérgio Flores e os colaboradores da empresa, esses que preferiram não serem identificados. O objetivo aqui é adequar os setores da empresa para dar início aos trabalhos de exportação. Dito isso, por ora, o objetivo da empresa é manter seus colaboradores para profissionalizá-los com o tempo. O motivo disso é que, segundo o proprietário, os colaboradores são experientes o suficiente para se adaptar às mudanças de processos caso seja necessário, e isso também economizará possíveis aumentos nos custos. Contatou-se então os colaboradores da empresa para saber como estão em relação à internacionalização da empresa.

Em linhas gerais, os colaboradores sentem-se preparados para novos desafios e que o fato de trabalhar em produtos que sairão do país os motiva ainda mais a melhorar seu desempenho dentro da empresa. Outro ponto positivo mencionado pelos

colaboradores é a confiança do proprietário em sua equipe, sendo que o mesmo afirma que contará com o auxílio de todos para que as exportações aconteçam. O *designer* ainda conclui que, nos últimos meses, tem feito pesquisas para adequar os produtos ao mercado externo. Contudo, não serão necessárias grandes mudanças nos produtos da empresa, uma vez que, as mochilas comportam variados modelos de *notebooks* e as carteiras comportam todo tipo de cartão de crédito, pois o padrão de tamanho é mundial. Além disso, todos os produtos têm diversas opções de tamanho, a única preocupação ficou com uma barreira técnica identificada através de um artigo científico divulgado pelo Inmetro.

Segundo os autores Bos, Ruiz e Nagamine (2006), a principal preocupação nas exportações que envolvam o couro, é o Cromo (Cr), que é um componente químico que pode agredir o meio ambiente. No entanto, não existem regras claras sobre o produto químico. Os autores destacam que, alguns países exigem uma quantidade específica de cromo para poder importar artigos de couro, porém o Uruguai não está nesta lista. Destaca-se que, os produtos da empresa Tonello Artefatos de Couro, são produzidos com a matéria-prima de um dos maiores exportadores de couros do Brasil, Luiz Fuga S/A, no qual existe um controle interno sobre a porcentagem de cromo presente em todos os produtos.

Por fim, segundo o proprietário, os maiores desafios que a empresa enfrentará, além da adequação ao mercado estrangeiro, se dará pelo fato da inexperiência com operações de exportação. Contudo, foram entrevistados alguns agentes envolvidos nas operações que poderão auxiliar a empresa no processo inicial da internacionalização.

5.1.2 Assistências

Após as adequações dos setores envolvidos na empresa, o objetivo é conhecer e entender melhor alguns processos envolvidos na exportação e os auxílios disponíveis para que os riscos sejam minimizados o máximo possível. Para isso, foram entrevistados: o gerente comercial da empresa Efficienza Negócios Internacionais, Valdocir Cardoso e o gerente PJ (Pessoas Jurídica) do Banco do Brasil, Patrick Campeol. As perguntas do roteiro da entrevista, informal de ambos, visavam, além de minimizar riscos, tirar algumas dúvidas do autor do estudo e do proprietário da empresa.

Inicia-se com a empresa que oferece assistência ao comércio internacional. Esse perfil de empresa serve para auxiliar uma organização inexperiente no exterior, a fim de evitar uma série de riscos e simplificar alguns processos da exportação. Para entender melhor sobre esse tipo de assistência, contatou-se o gerente comercial da Efficienza Negócios Internacionais, Valdocir Cardoso. O gerente afirma que a empresa presta toda a assessoria, desde a habilitação no radar comercial da Receita Federal, despacho aduaneiro, logística do processo, documentação e trâmites do processo até todos processos envolvidos no trâmite operacional, mas não auxilia em pesquisa de mercado. Além disso, a Efficienza Negócios Internacionais possui um departamento de Drawback, que poderá realizar todo o trabalho para que a empresa tenha isenção de impostos federais, tornando assim, os produtos mais competitivos. Ademais, Cardoso afirma que o processo de exportação tende a ser mais simples, uma vez que há estímulo do poder público para que a balança comercial do país seja positiva. Ainda, segundo o gerente comercial, possuindo um comprador internacional, é necessário apenas que a empresa esteja habilitada no radar e realizar o processo formal de exportação.

Assim, para habilitar a empresa no radar comercial, foi necessário solicitar a adesão ao Domicílio Tributário Eletrônico (DTE), no portal e-CAC (Centro Virtual de Atendimento) com o e-CNPJ da empresa. Desse modo, a comunicação entre empresa e Receita Federal será via e-CAC. O próximo passo foi habilitar a empresa no Portal Único Siscomex através do e-CPF do proprietário. Aqui, foi feita a habilitação expressa, que autoriza exportações ilimitadas e importações de até US\$ 50.000,00 em período de 12 meses, período este que só expira se a empresa não exportar. Todo o processo da habilitação no radar foi feito de forma gratuita pelo autor deste trabalho, em fevereiro de 2021.

Além da redução dos riscos da inexperiência nas operações de exportação, faz-se necessário entender sobre os processos que envolvem os bancos. Para isso, contatou-se o gerente PJ do Banco do Brasil, Patrick Campeol. O gerente confirma o que foi dito por Cardoso sobre o início dos trabalhos de exportação, a empresa somente necessita do radar comercial ativo, além de uma conta ativa no BB (Banco do Brasil). Campeol afirma que existem algumas possibilidades de financiamento disponíveis no banco, tais como ACC (Adiantamento sobre Contrato de Câmbio), ACE (Adiantamento sobre Cambiais Entregues), PROEX (Programa de financiamento às

Exportações), entre outros. Para utilizá-los, a empresa apenas necessita de garantias bancárias. Segundo o gerente, esses financiamentos auxiliam as empresas com recursos para produção (pré-embarque), ou então com a comercialização no exterior (pós-embarque). Ainda, Campeol destaca os documentos que são enviados ao banco, são eles: conhecimento de embarque, fatura comercial e Proforma. As despesas para as operações variam conforme o volume de negócios dos clientes e também da operação de câmbio, variando entre R\$ 50,00 e R\$ 450,00. O gerente conclui que o fechamento de câmbio é feito por telefone (mesa de câmbio) ou pelo portal na internet.

5.1.3 Uruguai, o mercado-alvo

Após a análise feita a partir da ferramenta do mapa de oportunidades disponibilizado pela Apex-Brasil, se chegou à conclusão de que o Uruguai é a melhor opção para o início dos trabalhos de exportação da empresa. O motivo para isso é o mercado uruguaio apresentar dados positivos a respeito das importações dos artigos de couro, além dos critérios de seleção de mercado propostos por Minervini (2008) e da teoria de Uppsala reforçarem a escolha desse mercado-alvo. É válido lembrar que a empresa não descarta a possibilidade de exportar para outros países maiores, como Argentina e Chile. Dito isto, esse subcapítulo visa expor dados gerais do país, análise de concorrentes, produtos, preços, fretes e rotas de entrega. Na Tabela 4, pode-se observar alguns dados gerais do país.

Tabela 4 – Dados gerais do Uruguai 2019

População	PIB US\$	PIB per capita US\$	IDH	Total de imp. US\$
3.461 milhões	56.046 bilhões	16.190 mil	0,817	8.313 bilhões

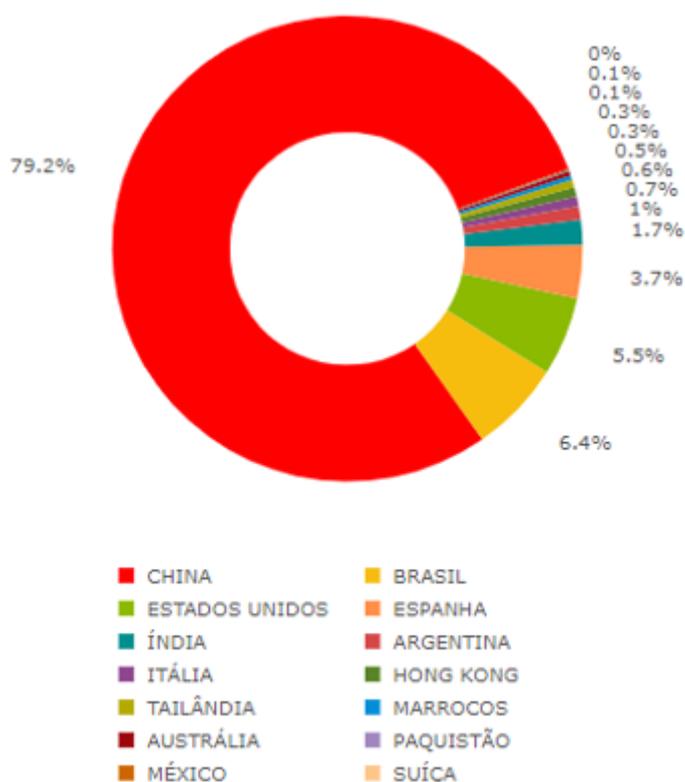
Fonte: IBGE, 2021.

O Uruguai é um dos países com maior desenvolvimento econômico da América do Sul. O PIB per capita do país é um dos maiores do continente e, segundo dados da PNUD Brasil (2015), seu IDH de 0,817 é considerado alto. Ainda, de acordo com a IBGE (2021), pouco mais de 90% da população uruguaia vive na zona urbana e na sua capital, Montevidéu, vivem cerca de 1,8 milhões de habitantes.

Segundo dados disponíveis no site do Penta-Transaction (2021), devido à alta concentração da população estar localizada em Montevidéu, os países concorrentes

tendem a direcionar suas exportações para a capital uruguaia. Mesmo se tratando de um mercado consideravelmente pequeno existem fortes concorrentes. Dentre esses países destaca-se a China, que aparece como principal concorrente em ambas NCM. Observa-se, na Figura 14, detalhes sobre a fatia de mercado de todos os países que exportam mochilas de couro para o Uruguai.

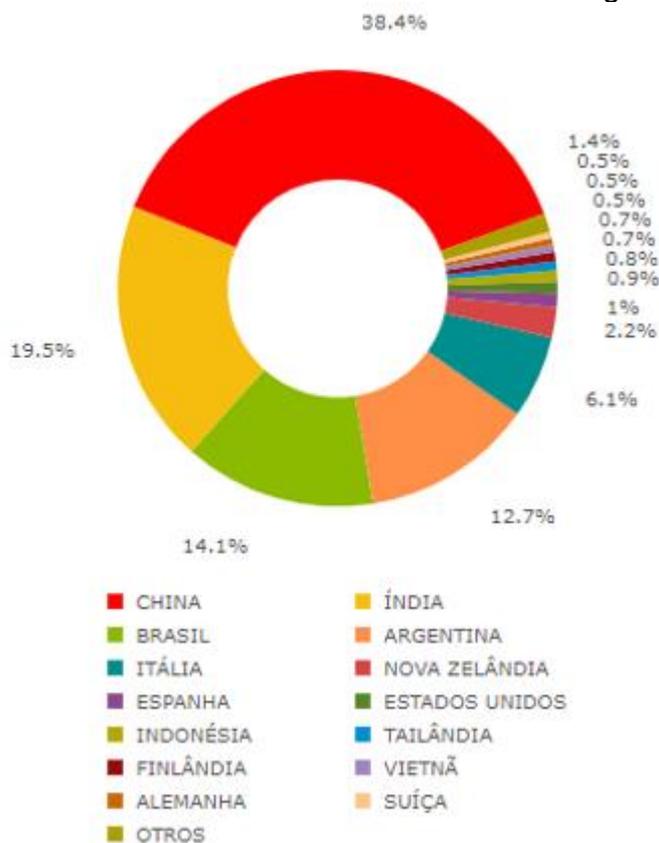
Figura 14 – Fatia de mercado de mochilas no Uruguai em 2019



Fonte: Penta-Transaction, 2021.

As pesquisas sugerem que o motivo da China deter pouco mais de 79% desse mercado, o que representa US\$ 75 mil de todas importações desses produtos do Uruguai, é o fato do preço competitivo de seus produtos frente aos concorrentes. De acordo com o Penta-Transaction (2021), os preços das mochilas dos chineses costumam entre US\$ 2,00 a US\$ 24,00. O mesmo ocorre com as carteiras de couro, porém, a participação da China é um pouco menor devido a participação Indiana nesse mercado, também forte concorrente. Na Figura 15, é possível observar o gráfico da fatia de mercado de carteiras no Uruguai.

Figura 15 – Fatia de mercado de carteiras no Uruguai em 2019



Fonte: Penta-Transaction, 2021.

Observa-se da Figura 15 que a participação da China neste mercado é de 38,4%, o que representa pouco mais de US\$ 109 mil neste ano. A Índia aparece como a segunda maior concorrente com 19,5%, o que representa US\$ 55 mil. No item de carteiras, os produtos indianos variam entre US\$ 2,00 à US\$ 24,00. As carteiras da China, no entanto, variam entre US\$ 0,50 até US\$ 22,00. Destaca-se que o preço pode variar dependendo dos modelos, tamanhos e marcas. Ademais, é importante destacar que os dados coletados no site do Penta-Transaction correspondem ao ano de 2019 para igualar as pesquisas mais recentes da Apex-Brasil, também de 2019.

Para simular uma remessa de amostra foram analisados os produtos similares entre a empresa aqui investigada e seus concorrentes no mercado-alvo. O planejamento inicial para a análise de produtos consistia em visitar lojistas no Uruguai, contudo, dada a impossibilidade, pesquisas foram realizadas na ferramenta do Google de anúncios, seguido de visitas aos websites de possíveis clientes, além da plataforma

do Penta-Transaction que identifica os importadores desses itens. Uma vez identificados, as carteiras, pastas e mochilas disponíveis nas lojas foram analisados e então foram colocados em comparação com os produtos oferecidos pela empresa, fazendo assim, uma remessa de amostragem. Pode-se analisar, na Figura 16, a comparação de produtos das lojas uruguaias com os produtos da empresa Tonello Artefatos de Couro.

Figura 16 – Comparação entre carteiras e pastas do mercado-alvo



Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Observa-se na Figura 15 que os itens são similares, apresentando *design* e forma semelhantes, o que sugere evidências de que a empresa abordada no trabalho poderá ter espaço no mercado uruguaio com a concorrência. Após a análise, foram selecionados e colocados os produtos em uma caixa, simulando uma possível remessa de amostra. A caixa contém dez carteiras que custam, no mercado interno, R\$ 26,00 por unidade e duas mochilas, uma no valor de R\$ 190,00 e outra de R\$ 150,00, totalizando R\$ 600,00. Segundo cálculos realizados na ferramenta de simulação de preços de exportação disponibilizada pelo MDIC, as carteiras, em valores aproximados, sairão por US\$ 4,00, um preço que pode ser competitivo, porém, as mochilas e pastas ficarão acima do valor de seus concorrentes, tendo valores aproximados em US\$ 32,00 e US\$ 25,00 respectivamente. O cálculo foi realizado com a cotação do dólar em US\$ 5,26, taxa referente ao dia 17 de maio de 2021.

A fim de realizar a simulação de cotação de frete para o carregamento de amostra para um cliente em Rivera, contatou-se o sr. Luciano Bortoli, responsável pelo departamento de importação e exportação da empresa Sullog Logística e Assessoria em Comércio Internacional. Segundo Bortoli, a cotação de uma mercadoria com um volume no valor de R\$ 600,00 pelo modal rodoviário, junto a transportadora DHL *International GmbH* custa US\$ 121,29 e, pela empresa FedEx *Express*, o frete custa US\$ 110,21. Bortoli ainda afirma que o seguro de carga ficará por volta de US\$ 10,00. Além disso, os custos da assessoria juntamente com o certificado de origem, acrescenta um valor próximo a US\$ 80,00. Observa-se na Tabela 4 maiores detalhes dos cálculos estimados.

Tabela 5 – Cálculo estimado do preço de exportação

Preço total mercado interno	R\$ 600,00
Dedução Simples Nacional 9,5%	R\$ 57,00
Dedução do lucro interno 10%	R\$ 60,00
Subtotal	R\$ 483,00
Adição embalagem de exportação	R\$ 4,10
Adição seguro	R\$ 52,60
Adição frete internacional	R\$ 579,70
Adição assessoria e documentação	R\$ 420,80
Adição lucro da exportação 10%	R\$ 154,02
Total em R\$	R\$ 1.694,22
Total em US\$	US\$ 322,10

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Observa-se que os custos são elevados para uma remessa pequena, porém, por se tratar de uma amostra, é considerado um investimento. Bortoli conclui que é preciso fazer embarques maiores para que haja a viabilidade para exportação, pois grande parte desses custos são fixos.

A escolha da cidade de Rivera se deve ao fato de existirem diversas lojas revendedoras de artigos similares as da empresa Tonello Artefatos de Couro, além da China não estar tão presente como em Montevideu. Todavia, o proprietário da empresa não descarta a possibilidade de exportar para a capital uruguaia.

Segundo o guia Como Exportar para o Uruguai (2020), disponibilizado pela Embaixada do Brasil em Montevideu, o Uruguai tem importantes estradas conectadas

ao sul do Brasil. Além disso, as estradas uruguaias estão em terceiro lugar dentre as melhores rodovias da América do Sul. Ainda, segundo o guia Como Exportar (2020), os uruguaios tendem a dar maior preferência aos exportadores com quem faz fronteira pelo fato de poder utilizar transportes rodoviários e evitar pagar taxas portuárias, por exemplo.

5.2 INICIATIVAS E AVANÇOS NO MARKETING

Aqui serão analisados os dados e resultados sobre o marketing da empresa e o material desenvolvido para a divulgação da organização, a fim de melhorá-la no mercado interno e prepará-la também para a internacionalização.

A empresa investigada nesta pesquisa não possuía nenhum meio de divulgação eletrônico. Criou-se, então, uma página na rede social Instagram, disponível através do @tonellocouros, bem como um website, através da ferramenta gratuita do Google Meu Negócio, disponível em: <https://tonellocouros.negocio.site/>. A Figura 17 mostra a busca pela empresa Tonello Artefatos de Couro no primeiro trimestre na ferramenta do Google.

Figura 17 – Resultados da busca *on-line* pela empresa Tonello Artefatos de Couro no Google



Fonte: Google Meu Negócio, 2021.

Observa-se que a empresa foi encontrada por pouco mais de 2 mil pessoas, tendo um destaque maior para a pesquisa direta que pode indicar familiaridade com

o público. A ferramenta também proporcionou que o público pudesse descobrir a marca pela primeira vez, tendo resultados aprazíveis em um primeiro momento. Todavia, a fim de aumentar o alcance e gerar mais acesso e conseqüentemente aumentar o número de vendas, é necessário um investimento para criar um anúncio na plataforma. Neste primeiro momento, o foco da empresa para divulgar seus produtos será o Instagram, pois se trata de uma ferramenta gratuita e de fácil utilização e acesso. A rede social Facebook também será explorada pela empresa, através da ferramenta *marketplace*, a fim de divulgar seus produtos para o público-alvo.

Além da criação de meios eletrônicos de divulgação, também se fez necessário adotar algumas mudanças, tais como modificar o *design* das embalagens das carteiras e o logotipo da empresa, conforme mostra a Figura 18.

Figura 18 – Novo logotipo e embalagem



Fonte: Tonello Artefatos de Couro, 2021.

A modernização do logotipo e embalagens foram essenciais, pois sua última atualização já datava mais de 5 anos. As novas versões entrarão em linha a partir do segundo semestre de 2021. Para a criação das novas embalagens, contatou-se o fornecedor Rossato Embalagens, em Caxias do Sul. Colocou-se também em produção a criação de catálogos, o que é essencial para facilitar a visualização dos produtos em geral, tanto nas plataformas digitais quanto fisicamente. Todos os

investimentos até aqui foram plausíveis e couberam no orçamento da organização (vide Tabela 6 no próximo subcapítulo).

Além disso, a empresa analisou os planejamentos estratégicos descritos nesta investigação para identificar aspectos mercadológicos relevantes. Sendo assim, adotou-se na empresa um plano SWOT, que consiste em demonstrar os pontos positivos e negativos relacionados à organização em geral.

Quadro 10 – Análise SWOT da empresa

Positivos		Negativos	
Forças	Oportunidades	Fraquezas	Ameaças
Experiência no mercado interno	Exportar para países psiquicamente e geograficamente próximos	Inexperiência no mercado externo	Economia dos países envolvidos na negociação
Estrutura da empresa	Expandir seus negócios	Maquinário manual	Concorrência de grandes <i>players</i>
Produtos de couro natural	Presença nas redes sociais	Marca pouco conhecida	Variações cambiais

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Observa-se que o Quadro 10 está dividido em pontos positivos e negativos, sendo os pontos positivos forças e oportunidades. As forças são representadas pela experiência no mercado interno, já que são 20 anos atuando na área, bem como pela sua estrutura de 280m², que é capaz de suportar um crescimento a curto prazo. Além disso, o couro utilizado nos produtos é natural, ou seja, é um material que é mais durável que o couro sintético e por consequência é mais procurado nas lojas. As oportunidades se dão pela possibilidade de exportar para países psiquicamente e geograficamente próximos, pois, como demonstrado no referencial teórico, os maiores compradores dos produtos oferecidos pela empresa são países da América do Sul. A oportunidade se dá também pela chance de a empresa expandir seus negócios, explorar novos mercados dará a empresa um fluxo maior de vendas. Ademais, a empresa está iniciando seus trabalhos nas redes sociais, o que significa que a mesma se aproximará ainda mais de seus clientes.

Já os pontos negativos são fraquezas e ameaças. As fraquezas da empresa são sobre a inexperiência no mercado externo, que poderá gerar alguns riscos explicados no referencial teórico, bem como o maquinário manual, esse que pode acabar atrasando alguns processos na fabricação dos artefatos. A marca não tem nome reconhecido fora da região, o que pode levar alguns clientes no exterior a hesitarem em comprar seus produtos. E, por fim, as ameaças se dão pela economia dos países envolvidos na negociação com possíveis crises internas e com a concorrência de grandes *players* em países como a Índia e China, que são fortes concorrentes das empresas brasileiras fabricantes de artefatos de couro. Além disso, as variações cambiais também são ameaças, pois a moeda local pode desvalorizar com certa frequência em relação ao dólar.

Para o futuro da empresa, será analisada a possibilidade de contratação de profissionais especializados na área de marketing, com o objetivo de fazer um maior detalhamento do planejamento, de estratégias e dos ambientes que compõe esse setor, ganhando assim, maior destaque perante seus concorrentes.

5.3 INVESTIMENTOS E PROJEÇÃO DE RETORNOS

Este capítulo visa expor todos os investimentos já realizados desde o início deste trabalho, investimentos futuros e projetar um retorno dos mesmos. Até então, foram concretizados os seguintes investimentos na empresa, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Investimentos realizados

Máquina de costura	R\$ 6.190,00
Embalagens e logotipo	R\$ 380,00
Carimbo com novo logotipo	R\$ 390,00
Produção das embalagens	R\$ 800,00
Catálogo	R\$ 300,00
Total	R\$ 8.060,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

A partir destes investimentos, estima-se o retorno com as vendas internas no mês de agosto de 2021 por conta do feriado do dia dos pais, uma data na qual as lojas parceiras costumam realizar pedidos maiores. Além dos investimentos mostrados na

Tabela 6, outros foram realizados sem custo algum por terem sido desenvolvidos pelo autor desta investigação, tal como por exemplo a criação de perfil nas redes sociais e o site na plataforma do Google. Com a inserção da empresa no meio *on-line*, surgiram novas parcerias, inclusive para começar a trabalhar com *e-commerce*. Além disso, o autor do trabalho juntamente com o proprietário da empresa tem trabalhado em planejamentos de futuros investimentos, como pode ser observado na Tabela 7.

Tabela 7 – Estimativa de futuros investimentos

Assessoria	R\$ 500,00 por embarque
Anúncios	R\$ 444,00 por mês
Máquina de chanfrar	R\$ 8.500,00
Máquina de carimbar	R\$ 1.900,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

No momento, a prioridade são os investimentos para realizar os trabalhos de exportação. Para isso, seria relevante que a empresa participasse de feiras internacionais e realizasse visitas a clientes no mercado-alvo, contudo, o valor do investimento depende da feira selecionada e o local. Além disso, a organização contará com a Sullog Logística e Assessoria em Comércio Internacional como auxiliadora para os processos envolvidos nas exportações e despacho aduaneiro. Também serão feitas melhorias no site da empresa pela ferramenta do Google, o qual será disponibilizado em Inglês e Espanhol, a fim de facilitar possíveis vendas internacionais. Anúncios no Google também estão em pauta para ajudar a companhia a ingressar no *e-commerce*. Ademais, vislumbra-se a substituição de alguns maquinários, com o intuito de facilitar alguns processos envolvidos na produção dos artefatos de couro. Todos estes investimentos estão previstos para que aconteçam o mais breve possível, com exceção da aquisição dos maquinários que está planejado para o segundo semestre de 2022. No Quadro 11 é possível visualizar o cronograma de ações, este que tem como função definir o que foi feito, porque, onde, quem fez, quando foi feito, como e quanto custará.

Quadro 11 – Cronograma de ações

O que	Porque	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Inscrição no RADAR	Utilizar o SISCOMEX	Tonello Art. de Couro	Rafael Carlos Prigol	12/02/21	Site da Receita Federal	Sem custo
Aquisição máquina de costura	Melhorar a qualidade do produto	Máquinas Sazi	Carlos Roberto Prigol	22/05/21	Comprado na fábrica	R\$ 6.190,00
Inserção em rede social	Gerar maior engajamento	Tonello Art. de Couro	Rafael Carlos Prigol	01/04/21	Instagram	Sem custo
Criação do Website	Gerar oportunidades comerciais	Tonello Art. de Couro	Rafael Carlos Prigol	04/03/21	Google Meu Negócio	Sem custo
Criação de novas embalagens e logotipo	Modernizar as embalagens e logotipo	Rossato Embalag.	Rafael Carlos Prigol	24/09/20	<i>Software de design e carimbos</i>	R\$ 1.190,00
Criação do Catálogo	Facilitar visualização dos produtos oferecidos	Rossato Embalag.	Rafael Carlos Prigol	24/09/20	<i>Software de design</i>	R\$ 300,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após um longo período atuando no mercado interno, algumas empresas buscam explorar o mercado internacional como forma de expansão de seus negócios, gerando maior sustentabilidade e longevidade de seus trabalhos. Diante disso, a empresa Tonello Artefatos de Couro, com a tradição no mercado interno, considera fortemente sua inserção no mercado internacional. Assim, com o objetivo de analisar a viabilidade de inserção da empresa junto ao comércio exterior por meio de exportações, são apresentadas as considerações finais mediante os resultados desta investigação.

Uma vez que a metodologia aqui selecionada foi a pesquisa-ação, para além de um levantamento teórico dos aspectos de exportação e marketing, buscou-se a concretização de ações alinhadas à preparação da empresa para este cenário. O setor de marketing da empresa era defasado e praticamente inexistente. Com base nesta pesquisa, foram indicadas e concretizadas melhorias no setor que beneficiam o negócio como um todo. Com as páginas criadas nas redes sociais, a empresa poderá gerar maior engajamento a longo prazo, possibilitando a inserção da companhia no meio *on-line*, melhorando até mesmo as vendas no mercado interno, além de contar agora com logotipo e embalagens modernizadas. Os outros investimentos que foram feitos, como por exemplo a aquisição de uma nova máquina de costura, fará com que os produtos fiquem com um acabamento melhorado. Ademais, a empresa preparou sua documentação e realizou registros necessários junto ao RADAR, com vistas a viabilizar, em breve, as vendas externas. Contatos com possíveis compradores foram estabelecidos através de e-mails e redes sociais, porém, até o momento da entrega deste trabalho de conclusão de curso, ainda não houve avanços significativos de negociação.

Os resultados da pesquisa indicam que o mercado-alvo explorado pela organização é viável. As carteiras, carro-chefe da empresa, detém um preço competitivo e poderão ser o principal produto para a exportação. Todavia, os preços das mochilas oferecidas pela Tonello Artefatos de Couro não se mostraram plenamente competitivos em comparação com seus principais concorrentes. Contudo, com o aprendizado gradual da exportação das carteiras, acredita-se que a empresa poderá viabilizar a venda também de mochilas e pastas por meio de outros atrativos tal como qualidade e *design*. Além disso, a organização terá que buscar outras formas

para cativar seus clientes e efetuar suas vendas, como por exemplo, melhorar ainda mais o setor de marketing da empresa para divulgar mais assertivamente seus produtos.

A partir das principais dúvidas do proprietário da empresa e do autor desta pesquisa, que também atua no empreendimento aqui abordado, foram selecionados os principais vetores envolvidos na negociação internacional para entrevistas semiestruturadas, tais como, prestadores de assistência ao comércio internacional e banco. As pesquisas resultaram em um entendimento maior sobre os processos envolvidos, reduzindo assim, a maior parte dos riscos da inexperiência em mercados externos. Também foram realizadas entrevistas com os colaboradores da empresa em estudo que se mostraram bastante interessados e ansiosos com a ideia da internacionalização da organização.

Em ponto de vista teórico, este estudo é uma somatória aos trabalhos que versam sobre a internacionalização de empresas, porém com um viés de um pequeno empreendimento do setor de artefatos de couro. Além de demonstrar a possibilidade de concretizar ações que, mesmo aparentemente pequenas, podem, na aplicação gerencial e no campo prático trazer resultados significativos. Do ponto de vista gerencial, foram clarificados os caminhos do futuro da empresa no cenário internacional ao proprietário e aos colaboradores servindo também como um norte e motivação aos negócios. Recomenda-se a participação nas feiras e visitas aos clientes no mercado externo sendo essencial para analisar produtos e preços. Em São Paulo, ocorre anualmente a feira Couromoda, na qual são expostos diversos produtos de couro. Está nos planos da empresa participar dessa e outras feiras, primeiramente como visitante e posteriormente como participante.

Esta investigação é uma pesquisa-ação junto ao caso de uma empresa de pequeno porte que busca viabilizar exportações diretas através de um aprendizado gradativo, que encontra respaldo em Minervini (2008) e na Teoria de Uppsala, considerando ainda produtos específicos de couro mencionados anteriormente. Portanto, os resultados desta pesquisa não poderão ser generalizados para outras companhias, de outros portes, segmentos, localização, tampouco que considerem a internacionalização sob outras perspectivas teóricas e práticas, sendo essas algumas das limitações do estudo. Além disso, no decorrer da pesquisa, entre as ações que foram cogitadas, esteve a participação em feiras e prospecção em loco de clientes, o

que se mostrou inviável no contexto da atual pandemia. Por outro lado, através deste trabalho, foram realizadas ações importantes e pertinentes à atuação da empresa neste primeiro momento, e a visita ao mercado-alvo permanece como prioritária nos planos futuros da empresa.

Sugere-se que estudos futuros detalhem uma projeção das vendas ao longo do tempo para verificar aspectos financeiros e com um volume de cargas mais significativo, e que sejam abordados dados sobre o comportamento do consumidor no mercado-alvo para melhor definição do canal de vendas. Em termos de recomendações gerenciais, também é estritamente recomendada a participação nas feiras e visitas aos clientes no mercado externo, sendo essencial para analisar produtos e preços.

Por fim, considerando as teorias propostas nesta pesquisa, juntamente com a informações disponibilizadas pelo proprietário sobre a estrutura da empresa e investimentos, considera-se viável a internacionalização da empresa Tonello Artefatos de Couro.

REFERÊNCIAS

ABIMAQ. **Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias**. 2020. Disponível em: [http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Barreiras-Tarif%C3%A1rias-e-n%C3%A3o-tarif%C3%A1rias#:~:text=As%20Barreiras%20N%C3%A3o%20Tarif%C3%A1rias%20\(BNTs,s%C3%A3o%20as%20quotas%20de%20importa%C3%A7%C3%A3o.](http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Barreiras-Tarif%C3%A1rias-e-n%C3%A3o-tarif%C3%A1rias#:~:text=As%20Barreiras%20N%C3%A3o%20Tarif%C3%A1rias%20(BNTs,s%C3%A3o%20as%20quotas%20de%20importa%C3%A7%C3%A3o.) Acesso em: 14 out. 2020.

ABRACOMEX. **Barreiras Tarifárias: Como funcionam as taxações no Comex?** 2020. Disponível em: <https://www.abracomex.org/barreiras-tarifarias-como-funcionam-as-taxacoes-no-comex>. Acesso em: 14 out. 2020.

APEX-BRASIL. **Benefícios da Internacionalização no seu negócio**. 2020. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/beneficios-da-internacionalizacao-no-seu-negocio>. Acesso em: 24 set. 2020.

APEX-BRASIL. **Desafios da Internacionalização**. 2020. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/desafios-da-internacionalizacao>. Acesso em: 24 set. 2020.

APEX-BRASIL. **Mapa de Oportunidades**. 2020. Disponível em: <https://paineisdeinteligencia.apexbrasil.com.br/mapa-de-oportunidades.html>. Acesso em: 05 out. 2020.

APEX-BRASIL. **Mapa de Oportunidades**. 2021. Disponível em: <https://paineisdeinteligencia.apexbrasil.com.br/mapa-de-oportunidades.html>. Acesso em: 15 mar. 2021.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Barreiras Comerciais**. 2020. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/pesquisa-de-mercado/barreiras-comerciais>. Acesso em: 05 out. 2020.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Carta de Crédito**. 2020. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/62-negociando-com-o-importador/268-carta-de-credito>. Acesso em: 05 out. 2020.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Cobrança Documentária**. 2020. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/62-negociando-com-o-importador/267-cobranca-documentaria>. Acesso em: 05 out. 2020.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Identificando seu Mercado-alvo**. 2020. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/identificando-mercados>. Acesso em: 05 out. 2020.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Incoterms - origem**. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/negociando-com-importador/incoterms/origem-dos-incoterms>. Acesso em: 02 out. 2020.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Nomenclatura Comum do Mercosul**. 2020. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/21-planejando-a-exportacao/21-nomenclatura-comum-do-mercossul>. Acesso em: 05 out. 2020.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Pagamento Antecipado**. 2020. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/62-negociando-com-o-importador/265-pagamento-antecipado>. Acesso em: 05 out. 2020.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Remessa sem Saque**. 2020. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/62-negociando-com-o-importador/266-remessa-sem-saque>. Acesso em: 12 out. 2020.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Riscos Comerciais, Políticos e Extraordinários**. 2020. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/21-planejando-a-exportacao/283-riscos-comerciais-politicos-e-extraordinarios>. Acesso em: 28 set. 2020.

ASSUMPÇÃO, R. M. **Exportação e importação: conceitos e procedimentos básicos**. Curitiba: Ibpex, 2007.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOS, A.; RUIZ, M. S.; NAGAMINE, R. Barreiras técnicas ao comércio internacional de couros e calçados e problemas relacionados: síntese da reflexão de especialistas a partir de um exercício de *brainwriting*. **INMETRO**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/artigos/137.PDF>. Acesso em: 02 mai. 2021.

BRASÍLIA. Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Programas de Promoção Comercial. **Exportação Passo a Passo**. 2011. Disponível em: <http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/manuais/PUBExportPassoPasso2012.pdf>. Acesso em: 01 set. 2020.

CAMEX. **INCOTERMS 2020**. 2020. Disponível em: <http://www.camex.gov.br/resolucoes-camex-e-outros-normativos/58-resolucoes-da-camex/2669-resolucao-n-16-de-2-de-marco-de-2020>. Acesso em: 05 out. 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CICB. **O couro e o curtume brasileiro**. 2020. Disponível em: <https://www.cicb.org.br/cicb/sobre-couro>. Acesso em: 24 out. 2020.

DALLA COSTA, A. J.; SANTOS, E. R. S. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibpex, 2011.

EMBAIXADA DO BRASIL EM MONTEVIDÉU. **Guia como Exportar: Uruguai**. 2020. Disponível em: https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/Publicacoes/ComoExportar/guia-como-exportar_uruguai.pdf. Acesso em: 02 maio 2021.

ENDEAVOR. **A Matriz BCG no ciclo de venda: como identificar vacas leiteiras e abacaxis**. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/marketing/matriz-bcg/>. Acesso em: 30 set. 2020.

ENDEAVOR. **Matriz SWOT: Entenda como usar e as vantagens para sua empresa**. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/entenda-matriz-swot/>. Acesso em: 30 set. 2020.

IBGE. **Uruguai**. Disponível em: <https://paises.ibge.gov.br/#/dados/uruguai>. Acesso em: 08 abr. 2021.

INVEST & EXPORT BRAZIL. **Codificação de produtos e serviços (NCM / NBS)**. 2020. Disponível em: <https://investexportbrasil.dpr.gov.br/ProdutosServicos/frmPesquisaProdutosServicos.Full.aspx>. Acesso em: 05 out. 2020.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Tradução Adriano de Jonge e Maurício de Andrade; revisão técnica José Augusto Guagliardi.

KEUEHNE+NAGEL. **Incoterms® 2020**. 2020. Disponível em: https://id.kuehne-nagel.com/en_gb/other-links/incoterms-2020/. Acesso em: 12 out. 2020.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Tradução de Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Tradução de Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli.

MDIC. **Crescem exportações de micro e pequenas empresas**. 2020. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/ultimas-noticias/2760-crescem-exportacoes-de-micro-e-pequenas-empresas#:~:text=Apesar%20desse%20crescimento%2C%20as%20grandes,185%2C%20bilh%C3%B5es%20em%202016.&text=Com%20esse%20aumento%2C%20elas%20passaram,brasileiros%20%E2%80%93%20maior%20participa%C3%A7%C3%A3o%20desde%202007>. Acesso em: 01 out. 2020.

MDIC. **Simulador de preço de exportação**. Disponível em: <http://simuladordepreco.mdic.gov.br/>. Acesso em: 01 maio 2021.

MDIC. **SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior**. 2020. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/legislacao/9-assuntos/categ-comercio-exterior/124-sistemas-on-line-32>. Acesso em: 13 out. 2020.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **MERCOSUL - Mercado Comum do Sul**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/mercosul-2013-mercado-comum-do-sul>. Acesso em: 23 set. 2020.

NYEGRAY, J. A. L. **Projetos internacionais: estratégias para a expansão empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PNUD Brasil. **Ranking IDH Global 2014**. 2015. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idh-global.html>. Acesso em: 08 abr. 2021.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

RECEITA FEDERAL. **A Declaração Única de Exportação (DU-E)**. 2020. Disponível em: https://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/exportacao-portal-unico/introducao/copy_of_conceitos-e-definicoes-gerais. Acesso em: 12 out. 2020.

SCOPI. **Matriz BCG: Como usá-la no planejamento estratégico**. 2021. Disponível em: <https://www.scopi.com.br/blog/matriz-bcg/>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SERPA. **Exportação: passo a passo para ajudar sua empresa a crescer**. 2020. Disponível em: <https://www.gruposarpa.com.br/exportacao-passo-a-passo>. Acesso em: 13 out. 2020.

BUENO, Sinara. **NCM o que é e onde consultar**. 2021. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/blog/ncm-o-que-e-e-onde-consultar/>. Acesso em: 26 maio 2021.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

TONELLO, Artefatos de Couro. **Fotos Máquinas**. Anexos da empresa. Farroupilha, 2021.

TONELLO, Artefatos de Couro. **Fotos Produtos**. Anexos da empresa. Farroupilha, 2020.

TONELLO, Artefatos de Couro. **Relações NF-e**. Anexos da empresa. Farroupilha, 2020.

TRIPOLI, A. C. K.; PRATES, R. C. **Comércio internacional: teoria e prática**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

URUGUAI - Importações. 2019. Disponível em: https://v5.penta-transaction.com/telematica_v4/telematica_v4.jsp. Acesso em: 10 abr. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução: Daniel Grassi.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O PROPRIETÁRIO DA TONELLO

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Rafael Carlos Prigol, sou estudante de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul. Estou fazendo a coleta de dados para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. Essa pesquisa tem o objetivo de verificar a viabilidade de inserção da empresa Tonello Artefatos de Couro junto ao comércio internacional. As informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica e de conclusão do TCC.

1. O que você entende por comércio internacional?
2. Quais setores que envolvem uma negociação internacional você tem o menor conhecimento?
3. No seu ponto de vista, quais serão os maiores desafios?
4. Sobre investimentos na empresa, o quanto poderá ser investido? Quais serão os setores que eventualmente poderão receber esse investimento?
5. Sente-se preparado para internacionalizar a sua empresa?
6. Você acha que, com a exportação dos produtos, a imagem da empresa mudará no mercado interno?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O *DESIGNER* DOS PRODUTOS DA TONELLO

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Rafael Carlos Prigol, sou estudante de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul. Estou fazendo a coleta de dados para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. Essa pesquisa tem o objetivo de verificar a viabilidade de inserção da empresa Tonello Artefatos de Couro junto ao comércio internacional. As informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica e de conclusão do TCC.

1. O que você entende por comércio internacional?
2. Sente-se preparado para inovar e adequar-se a possíveis exigências de acordo com o mercado-alvo?
3. Na sua visão, quais serão os maiores desafios enfrentados pela empresa em relação aos produtos?
4. Em questão profissional, o que significa para você desenvolver produtos para o mercado internacional?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS COLABORADORES DA TONELLO

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Rafael Carlos Prigol, sou estudante de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul. Estou fazendo a coleta de dados para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. Essa pesquisa tem o objetivo de verificar a viabilidade de inserção da empresa Tonello Artefatos de Couro junto ao comércio internacional. As informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica e de conclusão do TCC.

1. O que você entende por comércio internacional?
2. Profissionalmente falando, o que significa para você trabalhar em uma empresa exportadora?
3. O fato de estar trabalhando em mercadorias que sairão do país, isso o motiva de alguma forma?
4. Sente-se preparado (a) para iniciar novos processos de possíveis novos produtos?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GERENTE DO BANCO DO BRASIL

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Rafael Carlos Prigol, sou estudante de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul. Estou fazendo a coleta de dados para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. Essa pesquisa tem o objetivo de verificar a viabilidade de inserção da empresa Tonello Artefatos de Couro junto ao comércio internacional. As informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica e de conclusão do TCC.

1. Que exigências o Banco faz para que o cliente realize operações de câmbio de exportação?
2. Que possibilidades de financiamento ao comércio exterior o Banco oferece? Quais são as exigências?
3. Qual é a documentação necessária para enviar aos bancos em uma negociação internacional?
4. Através de quais canais (telefone, internet, etc) é realizado o fechamento do câmbio?
5. De quanto são as despesas para essa operação?

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM AS ACESSÓRIAS EM COMÉRCIO INTERNACIONAL

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Rafael Carlos Prigol, sou estudante de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul. Estou fazendo a coleta de dados para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. Essa pesquisa tem o objetivo de verificar a viabilidade de inserção da empresa Tonello Artefatos de Couro junto ao comércio internacional. As informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica e de conclusão do TCC.

1. Quais os tipos de assistências a empresa oferece para as organizações exportadoras?
2. Quais são os processos iniciais de uma negociação internacional?
3. A empresa auxilia no processo de estudo de mercado? Como é feito esse estudo de mercado?
4. Para acompanhamento de um processo de exportação, emitindo os documentos, procedendo com o despacho aduaneiro, cotação de frete, seguro, etc... quanto custaria?
5. Cotação para uma remessa de amostragem no valor de US\$ 250,00 para um possível cliente em Rivera, Uruguai.