



Internacionalização de uma *Born Global*

O caso da internacionalização para o Reino Unido da empresa Ballet Rosa

Raquel Sofia Andrade Barros

Trabalho de Projeto

Mestrado em Internacionalização e Empreendedorismo

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Internacionalização de uma *Born Global*

O caso da internacionalização para o Reino Unido da empresa Ballet Rosa

Raquel Sofia Andrade Barros

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Internacionalização e Empreendedorismo, sob orientação da Professora Doutora Maria Clara Dias Pinto Ribeiro

Esta versão não contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

Os processos de globalização e de internacionalização já não são estranhos a nenhuma empresa. A verdade é que o nosso mundo está cada vez mais aberto às trocas de produtos, serviços, conhecimentos e tecnologias.

Várias razões podem levar uma empresa a adotar estratégias para estarem presentes nos mercados externos normalmente com o objetivo de aumentar as vendas, a rentabilidade e a sua visibilidade. No entanto as empresas devem estar consciente que estas ambições obrigam a várias adaptações e reestruturações da organização de forma geral. Para além destas mudanças, é fundamental conhecer todos os obstáculos que terão de ultrapassar.

As pequenas e médias empresas afiguram-se, crescentemente, como candidatas a processos de expansão para novos mercados. É também este o caso da empresa Ballet Rosa. No sentido de minorar os problemas que a empresa Ballet Rosa — empresa de vestuário de dança — poderá encontrar aquando da sua internacionalização para o mercado inglês, o objetivo deste projeto é ser um guia para a exportação para este mercado em particular e para esta empresa em concreto.

A ambição deste projecto é o da sua construção e desenho ser replicável para outras empresas e para outros mercados, afigurando-se como uma ferramenta de alavancagem do processo de internacionalização de pequenas e médias empresas.

Os resultados do trabalho desenvolvido foram conseguidos por via da investigação realizada no âmbito do estágio efectuado nesta empresa, optando-se por uma metodologia qualitativa, com cariz indutiva, descritiva e exploratória.

O projeto comporta o estudo do mercado inglês abordando os contextos demográficos, geográficos, económicos, legais. Este trabalho abordar também as estratégias para a minimizar os riscos da internacionalização.

Palavras chave: Internacionalização; Modos de Entrada; Estudo de mercado; Ballet Rosa

Abstract

Processes of globalisation and internationalisation are no longer strange to companies. The truth is that our world is more and more favourable to exchanges of products, services, skills and technologies.

There are several reasons that may lead a company to adopt strategies to be present in external markets, aiming to increase sales, profitability and its visibility. However, companies should be aware that these ambitions make some adaptations and restructuring of the organization mandatory. Besides these changes, it is fundamental to know all the obstacles they will have to overcome.

Small and medium companies are, increasingly, candidates to expansion processes to new markets. This is also the case of the company Ballet Rosa. In order to alleviate the problems that the company Ballet Rose – a dance clothing company - can find in its internationalization to the English market, the goal of this project is to guide exports to this particular market and to this concrete company.

The aim of this project is that its construction and design can be replicable to other companies and to other markets, becoming a leverage tool of the internationalization process of small and medium enterprises.

The results of the work were obtained through research carried out during an internship in this company, and it was used a qualitative methodology, inductive, descriptive and exploratory in nature.

The project involves the study of the English market, addressing the demographic, geographic, economic and legal contexts. This work also addresses strategies to minimize the risks of internationalization.

Keywords: Internationalization; Entry Modes; Market Study; Ballet Rosa

Agradecimentos

Num ano de muitas mudanças, cheguei ao fim de uma longa jornada de aprendizagem e enriquecimento pessoal, profissional e acadêmico. Estou feliz por concluir esta etapa da minha vida após muito esforço e dedicação. Quero através destas linhas expressar o meu agradecimento a todas as pessoas que tornaram esta jornada possível.

Um especial agradecimento à minha orientadora e coordenadora de curso a Professora Maria Clara Ribeiro que me acompanhou e apoiou durante toda a realização deste projeto. Professora, a si o meu grande obrigada pela paciência, ajuda, disponibilidade e dedicação.

Queria também agradecer à empresa Ballet Rosa pela oportunidade de ter feito parte da equipa deles e por me ter deixado abraçar este projeto ao longo do estágio.

Não podia deixar de agradecer à minha família, amigos e colegas do mestrado pelo apoio incondicional que sempre me deram.

Lista de abreviaturas

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
RAD	Royal Academy of Dance
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
POS	Point of Sales
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
OMC	Organização Mundial do Comércio
PME	Pequenas Medias Empresas
CCLB	Câmara de Comércio Luso Britânica
IDE	Investimento Direto Estrangeiro

Índice

Introdução.....	1
1 Descrição da organização	3
1.1 Missão.....	4
1.2 Objetivo: Ballet Rosa no Mercado do Reino-Unido.....	6
2 Metodologia.....	8
3 Revisão da Literatura	9
4 Caracterização do mercado do Reino-Unido	12
4.1 Informação geral	12
4.2 Geografia	13
4.3 Demografia	14
4.4 Legal	15
4.5 Economia	16
4.6 Reino Unido: oportunidades para as empresas portuguesas.....	20
4.7 Política	22
4.8 Reino Unido – Informações úteis	24
4.9 Londres. Porquê Londres?	24
5 Setor da dança.....	27
6 Estratégias para a internacionalização no Reino Unido.....	31
6.1 O diagnóstico de exportação.....	31
6.2 A escolha dos mercados-alvo	33
6.3 Segmentação	33
6.4 Cliente-alvo.....	35
6.5 Posicionamento	35
6.6 As orientações estratégicas da internacionalização	36
6.7 Estudo de mercado.....	37
6.8 Monitoramento.....	40

6.9	A comercialização do produto	40
6.10	Lançamento do produto	41
6.11	Os Incoterms	42
6.12	O Preço	43
6.13	A logística	45
6.14	Determinação do plano de comunicação	46
6.15	Estandarização ou Adaptação?	48
6.16	E-commerce, a chave para conquistar o mercado britânico	48
7	Guia e recomendações para a internacionalização no Reino Unido	51
7.1	Inglaterra: resumo da informação pertinente e prática para a exportação da Ballet Rosa para o mercado inglês.....	53
7.2	Análise SWOT.....	65
7.3	Conclusões e/ou recomendações do estudo de mercado	66
7.4	Recomendações a nível de estratégia de marketing: desenvolvimento do mercado	68
7.5	Place.....	68
7.6	Promotion.....	69
7.7	Product.....	70
7.8	Price	70
	Conclusão.....	68
	Referências bibliográficas.....	69
	Anexos.....	1

Introdução

O presente relatório de trabalho de projeto surge no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Para a obtenção do grau de mestre decidi direcionar-me para uma vertente mais prática e optei pela realização do estágio. As minhas principais funções eram relacionadas com a internacionalização da empresa nomeadamente para o mercado inglês. Através desta experiência do estágio, pretendia adquirir competências profissionais que me pudessem ajudar no meu futuro profissional.

Abracei este projeto e realizei um guia prático para que os dirigentes da empresa conseguissem entrar no mercado desejado enfrentando os obstáculos de forma consciente.

A Ballet Rosa foi a empresa que me acolheu para desenvolver funções de comercial de mercado externo e para ajudar no processo de internacionalização nomeadamente para o mercado inglês. O estágio curricular decorreu entre Abril e Agosto de 2014, realizando-se diariamente no horário entre as 9:00 e as 18:30 horas, a fim de cumprir as seiscentas horas, revertíveis em seis meses estipulados no Regulamento dos Mestrados do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Durante este estágio tive oportunidade de elaborar fichas técnicas dos produtos, o que me ajudou mais tarde na adaptação do produto para o mercado inglês. Organizei uma viagem à Bélgica com o objetivo de visitar e angariar novos clientes. No entanto, grande parte da minha actividade foi dedicada ao estudo da introdução da Ballet Rosa no mercado inglês.

A Ballet Rosa é uma empresa muito jovem que adotou desde o início da sua existência a estratégia da internacionalização pois sentia que não iria conseguir crescer suficientemente no mercado nacional. Esta empresa de vestuário de dança já está presente em vários países da Europa e pretendia-se, agora, internacionalizar-se para um mercado muito exigente como o é o inglês. O setor da dança na Inglaterra é muito complexo e possui várias especificidades e regras às quais a Ballet Rosa necessita adaptar-se para poder ter oportunidade de lançar os seus produtos. É de realçar que as oportunidades de crescimento do negócio na Inglaterra são realmente importantes.

A nível de estrutura do texto dividiu-se o relatório em sete capítulos, além da introdução e conclusão.

Começaremos pela descrição da organização em estudo, onde será descrita a missão e o objectivo do projecto (ponto 1.). Dado o carácter prático deste estudo, não deixaremos de focar, no entanto, a metodologia, de carácter exploratória e descritiva (ponto 2.), bem como abordar os motivos e modos de entrada em mercados internacionais (ponto 3.), ainda de uma forma sucinta.

Posteriormente será analisado o mercado inglês sob várias vertentes. Esta análise é fundamental pois apesar da Inglaterra se encontrar na Europa, constitui-se como um mercado muito diferente do nosso a vários os níveis (ponto 4.). Continuaremos, de forma a orientar a informação, com uma análise do setor da dança na Inglaterra (ponto 5.). Estas informações mais específicas ajudaram na realização pormenorizada do guia prático para a introdução da Ballet Rosa na Inglaterra.

Um capítulo é dedicado as estratégias a adotar no seio da internacionalização (ponto 6.). Desta forma a Ballet Rosa ficará consciente de quais são as estratégias propícias à realização de uma internacionalização com o mínimo de riscos possíveis.

A apresentação do guia prático apresentado de forma sucinta mas com toda a informação indispensável, vem desta forma dar por concluído o presente trabalho. Neste guia inserimos a análise SWOT, conselhos e recomendações (ponto 7.).

1 Descrição da organização

A Ballet Rosa é uma empresa sediada em Guimarães e que tem como principal atividade a produção de fatos de ballet. É constituída por 16 colaboradores dinâmicos e empenhados em apresentar produtos de qualidade.

A Ballet Rosa é a primeira marca internacional portuguesa de vestuário para dança clássica e contemporânea.

Ballet Rosa	
Designação	Ballet Rosa - Confecções, Lda
Forma jurídica	Sociedade por Quotas
Data de constituição	16/08/2010
CAE	Confecção de outro vestuário exterior em série

Tabela 1: Dados sobre a empresa Ballet Rosa

Esta é uma empresa bastante jovem e foi criada por dois sócios muito empenhados. Luís Guimarães e Adão Coelho fundaram em 2010 a Ballet Rosa. Os dois traziam uma bagagem de conhecimentos na área da confecção de vestuário para dança pois já tinham exercido funções de comerciais numa empresa do mesmo ramo.

A Ballet Rosa começou desde o início da sua existência a orientar-se para uma estratégia de internacionalização da empresa para poder aumentar o volume de negócio e dar mais visibilidade e prestígio à empresa. O facto dos dois sócios serem políglotas e terem conhecimentos no setor, ajudou ao desempenho positivo nesta jornada de exportações para mercados externos.

A empresa Ballet Rosa está, atualmente, presente nos seguintes países: Portugal, França, Espanha, Alemanha, Suíça, Áustria, Eslováquia, Países-Baixos, Luxemburgo, Bélgica, Japão, Grécia, Itália e Rússia.

Os produtos Ballet Rosa são “*hand-made*” e completamente personalizáveis, adaptando-se às necessidades individuais de cada bailarino.

Podem ser produzidos em seis matérias-primas diferentes com uma gama de cores variada e abrangente. As matérias-primas utilizadas são de qualidade e obedecem aos critérios técnicos que o mundo da dança obriga, sem nunca negligenciar o conforto.

1.1 Missão

“A missão da empresa é proporcionar aos seus clientes modelos técnicos de vestuário na área da dança e do ballet em particular, a um preço acessível, com entregas rápidas e tornando flexível o produto, aceitando mudanças e personalização.

A Ballet Rosa acredita em utilizar a flexibilidade que a indústria atual coloca ao seu dispor bem como a experiência de mais de 15 anos das suas costureiras.

A Ballet Rosa crê firmemente que pode ser útil às lojas e aos bailarinos, que pode trazer alegria, bem-estar, moda, e proporcionar produtos de elevadíssima qualidade a um preço correto.

A marca quer comunicar com o cliente de igual para igual, com o objetivo de fazer novos produtos, cada vez melhores e mais personalizados pelos seus clientes.”

(Ballet Rosa,2015)

A empresa Ballet Rosa está comprometida com todos os seus clientes mas só os donos das lojas de dança podem fazer uma encomenda diretamente à fábrica — isto significa que os bailarinos, os estudantes e as escolas não podem comprar diretamente à Ballet Rosa.

Os produtos da Ballet Rosa

Oferecem 3 gamas de *dancewear*: a gama básica Essentials, a gama única Createur e, por fim, a gama criada com ajuda da célebre bailarina Isabelle Ciaravola.



O cliente pode modificar os estilos em três passos simples — adaptar o estilo, o tecido e as cores para criar estilos individuais para cada bailarinos e professores de dança que procuram um uniforme sob medida para as suas aulas. Os clientes podem escolher um estilo, confiante de que estará disponível nas mesmas cores e tecidos ano após ano, ao contrário de muitos outros fornecedores porque a Ballet Rosa processa encomendas sem quantidades mínimas.

Oferecendo produtos de alta qualidade a preços razoáveis, o vestuário de dança é feito usando os melhores tecidos italianos com acabamentos de rendas.

A Ballet Rosa está disponível para falar com os seus clientes em diversas línguas para poder abranger vários mercados. Todos os colaboradores falam inglês, espanhol, italiano ou francês.

As encomendas podem ser feitas on-line, pelo telefone, por e-mail e até mesmo por fax. As entregas não demoram mais de três semanas, dependendo da complexidade e do tamanho da encomenda.

A Ballet Rosa decidiu vender o seu produto em lojas por querer estar mais perto do seu cliente final, a bailarina. Acreditamos que a loja pode ser mais útil à Escola pois pode esclarecer melhor as cores, os modelos e os tamanhos em que cada produto é trabalhado.

Inovação e Design

Embora se associe o ballet a um estilo de dança clássica e conservadora, a Ballet Rosa consegue desenhar produtos que preservam esse conceito primordial mas ao mesmo tempo aplicar detalhes inovadores e com *design* muito próprio.

É também notável a inovação na forma como transforma os seus produtos, cortados e confeccionados individualmente, bem como o tempo de entrega e o serviço de resposta rápida a que se propõe.

Projetos futuros

Desenvolvimento de novos mercados: Coreia, Estados Unidos, Brasil

- Linha de calçado
- Linha de cuidados de beleza
- Site interativo
- Candidatura a PME Líder

1.2 Objetivo: Ballet Rosa no Mercado do Reino-Unido.

- Objetivo: Aumentar o negócio da Ballet Rosa no mercado do Reino Unido.
- Mercado-alvo: os retalhistas *Dancewear*.
- Desafios: Mercado já inundado com marcas *Dancewear*. As escolas são propensas a comprar uniforme específico dependente do programa específico ensinado.
- Mais-Valias: a gama de cores é enorme. As cores e os tecidos nunca serão descontinuados. Qualidade, acabamento manual. Capacidade de personalizar estilos individuais.

Abordagem número 1: Direto para os retalhistas.

Abordagem números 2: Contato e incentivar as escolas a solicitar Ballet Rosa a partir de sua loja local.

Ballet Rosa é uma empresa portuguesa jovem, mas já presente em catorze países e agora pretende expandir-se para o mercado do Reino Unido.

A empresa tem tido um crescimento rápido graças à gama de *design* oferecida, às roupas feitas à mão e completamente personalizáveis e aos serviços comerciais.

Além disso, a empresa oferece produtos de alta qualidade a preços razoáveis (o vestuário de dança é fabricada usando os melhores tecidos italianos). Estão disponíveis seis matérias-primas diferentes e uma vasta gama de cores para que o cliente possa escolher.

A Ballet Rosa está empenhada em apresentar a marca às lojas *dancewear* do Reino Unido, professores, estudantes, companhias de dança e escolas. Também neste mercado a Ballet Rosa decidiu vender os seus produtos em lojas selecionadas porque quer estar mais perto de seu cliente final, o dançarino/a bailarina.

2 Metodologia

Para as opções metodológicas teve-se em conta o objecto de estudo e as questões colocadas neste projecto: como é que a Ballet Rosa se vai internacionalizar para o Reino Unido e porque deve recorrer a essa forma de internacionalização?

Neste projecto vamos recorrer à metodologia qualitativa, uma vez que se pretende analisar as formas de internacionalização de uma empresa em concreto, decorrendo a necessidade de haver flexibilidade na interpretação dos dados. Yin (2003) defende que para o estudo de casos é adequada a metodologia qualitativa.

Os dados recolhidos serão secundários, obtidos por via da internet, e primários, recolhidos junto da empresa, aquando do desenvolvimento do estágio.

A análise dos dados será fundamentalmente de cariz indutivo, uma vez que mais do que a escolha do modo de entrada no mercado inglês – seguindo a literatura vigente, nomeadamente o modelo clássico proposto por Root (1994) – tentaremos propor um guia de internacionalização (vertente exportação) para a empresa Ballet Rosa.

O modelo de estudo será descritivo e exploratório, pretendendo-se analisar e descrever o mercado alvo e a forma da empresa Ballet Rosa se internacionalizar para este mercado (Saunders et al, 2009).

3 Revisão da Literatura

A temática da internacionalização passou a vigorar no âmbito do desenvolvimento sustentado de pequenas e médias empresas (PME), sendo várias as razões explicativas para esta nova diversificação dos mercados desde o fato da pouca dimensão do mercado interno, a maior dinâmica de mercados externos ou a tentativa de aumentar os volumes de vendas (Root, 1994).

Várias teorias informam o processo de internacionalização das empresas¹. Uma das principais teorias foi desenvolvida e revista por Johanson e Mattson (1988) e apresenta a internacionalização como um processo por etapas, evolutivo, incorporando a importância de uma rede de contactos num contexto internacional, melhorando as oportunidades nesses mercados (Teoria das Redes ou das Redes Organizacionais).

Esta Teoria das Redes baseou-se no modelo de Uppsala que analisa o processo de internacionalização como um processo incremental, em que a internacionalização de uma empresa é vista como consequência da aprendizagem e resulta do seu envolvimento, sequencial, nos mercados externos. A estratégia de internacionalização efectiva-se na selecção dos mercados externos (de um mercado mais próximo – distância psicológica menor – para mercados de maior distância psicológica) e no modo de operar (a internacionalização ocorre quando os mercados domésticos estiverem saturados, passando, de uma forma sequencial, a exportar, procedendo a acordos com intermediários, efectuando vendas directamente no país alvo e estabelecendo subsidiárias nesse país).

A Teoria da Internalização, segundo a qual a internacionalização consubstancia-se quando o mercado for ineficiente e a criação de um mercado interno (à empresa) é mais eficiente, ou seja, o controle comum permite minimizar custos de transação e potenciar competências administrativas e tecnológicas da empresa face às concorrentes locais.

¹ Não se pretende, no âmbito deste trabalho de projecto, elencar todas as teorias de internacionalização. Para uma revisão mais exhaustiva pode-se consultar, por exemplo, Leonidou et al. (1998, pp. 517-551) ou, para uma leitura menos exigente, <http://www.revistaespacios.com/a11v32n03/113203132.html>

A Teoria do Paradigma Eclético ou de Dunning (OLI – Ownership, Location, Internalization) analisa a internacionalização apenas na ótica da produção (Dunning, 1977). A internacionalização de uma empresa depende dos três paradigmas OLI: vantagens de propriedade, de localização ou de internacionalização. As vantagens de propriedade podem ser de vários tipos como, por exemplo, de poder de mercado monopolista/ oligopolista ou de estratégia de gestão. As segundas comportam vantagens associadas à atractividade geográfica (transportes, barreiras culturais, potencial de mercado). Finalmente, as vantagens de internacionalização estão associadas à melhor capacitação para efectivar determinadas actividades/produtos/serviços face ao exterior á empresa. A partir do paradigma OLI é, teoricamente, possível associar formas de internacionalização mais adequadas: por exemplo, se uma empresa tem uma vantagem de propriedade, poderá optar pela exportação. Uma das críticas maiores que se faz a este modelo é o seu carácter estático, não conseguindo captar a dinâmica de PME com vocação exportadora.

A teoria das *Born Globals* ou *International New Ventures* (Oviatt e McDougall, 1994) estuda a forma recente de internacionalização de empresas, fundamentalmente PME, de, com recursos limitados, competirem nos cenários internacionais. Algumas empresas iniciam a sua actividade já com uma estratégia de internacionalização, contrariando os modelos de internacionalização progressiva.

A teoria centrada no empreendedor internacional explica o processo de internacionalização na figura do empreendedor e na sua capacidade ao nível de direcção, do modo e da velocidade do processo (Leonidou et al, 1998 e McMullen e Sherpherd, 2006).

A imbricação das teorias de internacionalização numa perspectiva da empresa, das redes e do empreendedor poderão explicar a internacionalização da empresa Ballet Rosa de uma forma mais realista, do que a eleição de uma teoria única.

A decisão do modo de entrada nos mercados externos que vão desde a entrada através da exportação (indirecta, directa através de um distribuidor/agente, directa através de uma subsidiária), de um modo contratual (licenciamento, franchising, acordo técnico, contrato de serviços, contrato de gerência, etc.) ou de investimento (novo estabelecimento ou greenfield, aquisição, joint-venture) está associada a factores externos (com particular

relevo para as características do mercado de destino) e a factores internos (factores produtivos da empresa e recursos ao dispor da empresa/capacidade de comprometimento) – Root(1994). É este estudo que nos propomos neste projecto, de cariz prático.

4 Caracterização do mercado do Reino-Unido

4.1 Informação geral

Informação geral	
Designação oficial	Reino Unido da Grã – Bretanha e da Irlanda do Norte
Área:	242.509 Km ² (Inglaterra 130.279 Km ² ; Escócia 77.933 km ² ; País de Gales 20.735 km ² ; Irlanda do Norte 13.562 km ²)
População:	63,7 Milhões de habitantes
Densidade populacional:	261 hab./ Km ²
Chefe do Estado e do Governo	Sua Majestade Rainha Elizabeth II (desde fevereiro de 1952)
Primeiro-Ministro:	David Cameron (desde maio de 2010)
Capital:	Londres – 8.308 habitantes
Outras cidades importantes	Birmingham; Leeds; Glasgow; Sheffield; Bradford; Liverpool; Edinburgh; Manchester; Bristol; Cardiff; Belfast; Leicester
Língua:	Inglês
Unidade monetária:	Libra Esterlina (GBP)

Tabela 2: Informação geral sobre o Reino Unido (2013)

Os riscos do país são baixos a todos os níveis: Risco País - BBB / Risco Político – BBB / Risco de Estrutura Económica – A.

O Reino Unido usufrui de várias relações internacionais e regionais, as principais são as seguintes: a nível internacional: Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (BERD), Banco Inter-Americano de Desenvolvimento (BID), Banco Asiático de Desenvolvimento (BAsD), Banco Africano do Desenvolvimento (BAfD), Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Mundial de Comércio (OMC). A nível regional: Commonwealth, do

Conselho da Europa, da Agência Espacial Europeia (AEE), da União da Europa Ocidental e da União Europeia (UE) desde 1973, composta por 28 países, apenas 17 adotaram a moeda única europeia, o Reino Unido preferiu não aderir à nossa atual moeda. (AICEP,2013).

4.2 Geografia

O Reino-Unido é composto por 4 estados e estão divididos da seguinte maneira:

Superfície do Reino-Unido: 244 820 km²

Inglaterra : 130 395 km²

Escócia : 78 782 km²

Países de Gales : 20 779 km²

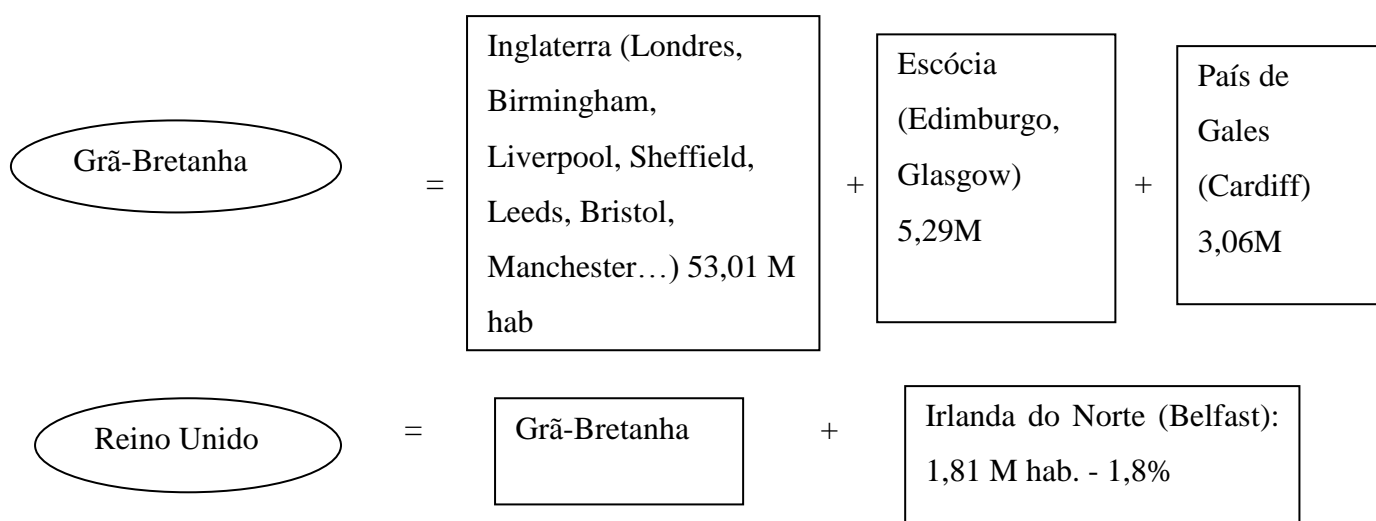
Irlanda do Norte : 13 843 km²



Com uma geografia variada, o Reino Unido é um país insular, com falésias à beira-mar, montanhas e planaltos. O clima é oceânico, ameno, temperado e bastante instável, com precipitações distribuídas ao longo do ano.

O Reino Unido possui dois rios principais, sendo estes: o Tâmesa e o Severn que é o mais longo. O pico mais alto é o Ben Nevis (1344 m) e situa-se na Escócia.

4.3 Demografia



Londres: 7,82 M hab., primeiro destino de IDE na Europa e também o primeiro centro financeiro na Europa. Manchester (2,62M), Birmingham (2,28M), Leeds (1,49M), Sheffield (0,64M).

Escócia : 5,29M - Glasgow (1,16M), Edimbourg (0,49M). Países de Gales: 3,06M – Cardiff (0,32M). Irlanda do Norte: 1,81M - Belfast (0,27M).

O Reino Unido tem uma população ativa de 30,72 milhões (2011).

A densidade é de 258,07 habitantes por quilómetro quadrado e irá ter um crescimento da população entre 0,2 e 0,3% até 2050.

A população tem uma esperança de vida bastante elevada , sendo para os homens de 79 anos e para as mulheres de 83 anos. A população do Reino Unido tem uma taxa de alfabetização 99%.

Religiões: Duas religiões de Estado: Anglicanismo na Inglaterra e na Escócia Presbiterianismo. Anglicanos: 35%. Os católicos romanos: 9%. Presbiterianos: 4%. Outros cristãos: 14%. Muçulmanos: 2,7%. Hindus: 1%. Sikhs 0,6%. Judeus: 0,5%. Budistas 0,3%. Outros: 0,2%. Nenhuma religião: 33%. (fonte: British Social Attitudes).

Índice de Desenvolvimento Humano (2011 - PNUD): 0,863. 28 no Ranking mundial (26 em 2009 e 18 em 2006). Estes dados foram retirados do censo de 2011, publicado 17 de dezembro de 2012.

4.4 Legal

Nesta seção irão somente ser abordados tópicos pertinentes dos quais a Ballet Rosa precisa ter conhecimento no processo de internacionalização

- O contrato do negócio: de acordo com a lei Inglês (*common law*), existem três elementos essenciais para a criação de um contrato: a oferta e aceitação, a consideração e intenção de criar relações legais.
- Leis Aplicáveis: deve-se ser particularmente cuidadoso para saber qual a lei aplicável ao contrato e quais são os métodos de resolução de conflitos. Pois Grã - Bretanha não é signatário da Convenção de Viena sobre contratos internacionais.
- Incoterms recomendados : FOB, CFR, CIF

A língua do contrato é o Inglês. É possível traduzir, mas muitas vezes incluem uma cláusula segundo a qual a versão em Inglês será vigorante para a interpretação.

A equidade da justiça para os estrangeiros: Os estrangeiros podem esperar um julgamento imparcial. A linguagem da justiça será o Inglês.

As semelhanças de direito: O Reino Unido é uma monarquia constitucional com base na democracia parlamentar. Na ausência de uma constituição escrita, a principal fonte da lei do direito é a Common Law com influências de direito civil romano e direito comunitário europeu. A Escócia tem um sistema judiciário especial. Grã-Bretanha aceita legislação obrigatória de ICJ (Internacional Court of Justice), mas com reservas. Como membro da UE, a legislação nacional do Reino Unido devem respeitar as condições previstas na legislação comunitária.

- Resolução de conflitos internacionais

A Lei de Arbitragem: os principais objetivos da legislação sobre a arbitragem de 1996 eram de oferecer um enunciado claro e acessível da lei; para limitar o envolvimento judicial no processo de arbitragem e para limitar os direitos de recurso contra as decisões arbitrais. É importante que as partes estejam conscientes da flexibilidade da legislatura da arbitragem, de modo a estar melhor posicionados para criar o seu procedimento de arbitragem ideal para o contrato em questão.

O Tribunal Permanente de Arbitragem: Tribunal de Arbitragem Internacional de Londres (setores abrangidos: Arbitragem Internacional), Corte Internacional de Arbitragem da Câmara de Comércio Internacional (setores abrangidos: Arbitragem Comercial Internacional).

4.5 Economia

Repartição dos diferentes setores de atividade no PIB e tamanho das empresas segunda a Camara de comércio francesa na Grã-Bretanha.

Parte dos principais setores de atividade no PIB	
Agricultura	0,7%
Indústria	21,6%
Serviços	76,9%.

Tabela 3: Parte dos principais setores de atividade no PIB (2012)

Tamanho das empresas	
0-9 colaboradores	75%
10-49 colaboradores	53%
50-199 colaboradores	3%
200-999 colaboradores	1%
1000 e mais colaboradores	1%

Tabela 4: Percentagem de empresas existentes segundo o tamanho (2012)

Os serviços são o setor predominante e as pequenas e médias empresas englobam a maior percentagem das empresas existentes no Reino Unido.

O PIB (2012) do Reino Unido é de 1913100000000 €, o que faz com que seja a 7ª economia mundial, tem uma taxa de crescimento de 0,2% (2012), com previsões para 2013 de 0,6%.

Taxa de desemprego está a diminuir lentamente passou de 8% em 2011 para 7,8% em 2012 (2012 - Reino Unido Instituto Nacional de Estatística).

Por fim no que diz respeito à Balança Comercial (2011), o valor é de € 113.300.000.000 sendo o valor das Exportações de 368.700.000.000 € e das Importações de € 481.900.000.000. Segue os principais clientes e fornecedores.

Principais Clientes (2011)	
Estados Unidos	12,2%
Alemanha	10,4%
Suíça	7,5%
França	7,2%
Países Baixos	7,1%
Irlanda	5,4%

Tabela 5: Principais Clientes do Reino-Unido (2011)

Principais fornecedores	
Alemanha	11,1%
EUA	9,4%
França	6,7%
China	6,3%
Países Baixos	6,3%
Noruega	5,1%

Tabela 6: Principais Fornecedores do Reino-Unido (2011)

➤ Envolvimento económico

A recuperação do Reino Unido a nível económico parece estar confirmada. Os números relativos ao emprego no terceiro trimestre de 2013, mostram que a economia do Reino Unido está a melhorar rapidamente. De acordo com a ONS (UK INSEE), registou-se a maior queda em 10 anos no número de desempregados. Este número diminuiu em quase 100 000 em três meses, de julho a setembro.

A OCDE prevê um crescimento de 2,4% na economia do Reino Unido em 2014, enquanto as câmaras de comércio britânicas estão a prever um aumento ainda maior 2,7%.

Segundo as estimativas do Banco da Inglaterra, o desemprego vai cair abaixo dos 7% no terceiro trimestre de 2014.

Redução no número de funcionários públicos, cortes nos serviços públicos, congelamento de salários, redução do poder de compra, foram algumas das medidas tomadas pelos britânicos durante 5 anos para que a economia pudesse melhorar.

Na Grã-Bretanha o desemprego continua elevado com uma percentagem de 7,8%, apesar da economia britânica criar mais de 300 000 postos de trabalho num ano.

A expectativa é de que a recuperação continue, apesar de nem tudo ser fácil, as PME estão mais confiantes.

Em 2011, para aumentar o desempenho, o governo iniciou um Plano de crescimento denominado *Plan for Growth*, que revela um conjunto de medidas ambiciosas:

- 1) Incentivar o investimento e as exportações para promover um reequilíbrio da economia;
- 2) Fazer com que no seio da Europa, o Reino Unido seja um país atrativo para criar, financiar e desenvolver uma empresa;
- 3) Certificar-se de uma melhor formação da mão-de-obra;
- 4) Criar o sistema fiscal mais competitivo no seio do G20. Entre as áreas abrangidas pelo plano de crescimento estão: o acesso a financiamentos, a regulamentação (por exemplo, normas para novos negócios), a educação e habilidades, as infraestruturas, os investimentos e R&D. (HM Treasury, BIS, 2012).

O baixo nível de regulamentação nos mercados de produtos, abertura significativa de desenvolvimento internacional e formalidades administrativas limitadas, são algumas das condições favoráveis ao clima empresarial no Reino Unido.

O progresso tem sido em grande parte graças às melhorias tecnológicas e à eficiência do uso de todos os fatores. Estas melhorias estão diretamente relacionadas com um aumento da concorrência, a abertura e o investimento direto estrangeiro (Barrell, 2010).

No entanto, desde o início da recessão, a produtividade sofreu uma queda maior do que a média da OCDE. Este fraco desempenho é devido em parte à fraca demanda. A crise financeira global e a recessão que se seguiu causaram danos no PIB potencial.

(Maer et Broughton, 2012).

Desde 2010, o governo de D. Cameron segue uma política de austeridade fiscal que parece estar a funcionar. No entanto, a situação permanece frágil, o investimento industrial permanece baixo, apesar das medidas para o financiamento de empréstimos por parte dos

bancos às empresas e a diminuição dos impostos sobre as sociedades (de 26 a 22% e 20 % em 2015). A dívida pública situou-se nos 88,3% do PIB em 2012-2013 e o défice fiscal continua entre os mais elevados da Europa (7,4% do PIB).

Em 2012, o número de desempregados baixou em 185 mil, atingindo assim os 2,49 milhões (7,7% em novembro de 2012 contra 8,3% em novembro de 2011). Estes resultados não são favoráveis às mulheres, cuja taxa de desemprego estagnou, e aos jovens com menos de 25 anos pois a taxa de desemprego é de 21 %. A política de austeridade afeta significativamente o emprego público (cortes já foram realizados), o poder de compra (com cortes nos gastos sociais e aumentos de impostos) e, de forma mais geral o crescimento.

Mais-valias para investimentos na Inglaterra

- País industrial com 23,8% do PIB (6 no mundo para produtos manufacturados) com indústrias de alto valor acrescentado (produtos farmacêuticos, biotecnologia, aeroespacial e eletrónica) e beneficia de uma posição forte no mercado internacional.
- Um dos líderes em inovação e R & D, graças a colaborações entre empresas e universidades
- Mão-de-obra muito qualificada
- Fácil de iniciar um negócio e um ambiente de negócios favorável de forma geral (5 a nível mundial- World Bank index)
- Fiscalidade bastante atrativa, um dos níveis de impostos mais baixos da Europa.
- Flexibilidade de regulamentação do trabalho e direito do trabalho
- Excelentes infraestruturas, transportes e comunicações
- 70 parques científicos e centros de inovação
- Investimentos estrangeiros: - Reino Unido - Primeiro na Europa e segundo a nível mundial
- O Reino Unido continua a ser a sexta potência mundial e terceira potência a nível europeu e está em 12 ° lugar no ranking de competitividade global.

4.6 Reino Unido: oportunidades para as empresas portuguesas

Quase todas as empresas com ambições de internacionalização vão para o Reino Unido pois este é um destino estratégico, não só pela dimensão do seu mercado interno, mas também pelas perspectivas de projeção internacional.

Segundo dados do UK Trade and Investment citados no jornal OJE do 6 de Abril de 2010, o Reino Unido conquista 15% de todo o Investimento Directo Estrangeiro na Europa e 29% de todos os investimentos americanos no continente Europeu.

Apesar de a crise ter afetado de forma severa o Reino Unido, este continua a ser um mercado com fortes perspectivas de rentabilidade e notoriedade internacional, razão pela qual ainda continua a ser o sítio predileto para implementação das sedes de mais de metade das empresas europeias.

Analisando agora as relações económicas entre Portugal e o Reino Unido, verifica-se que em 2,1 mil milhões de bens exportados (2011), o Reino Unido caiu para o quinto lugar dos destinos das exportações portuguesas (8,3% do total).

Segundo o Guia de Investimento para o Reino Unido da Câmara de Comércio Luso Britânica, “as empresas com ambições de internacionalização veem o Reino Unido como um destino estratégico, não só pela dimensão do seu mercado interno, mas também pelas perspectivas de projeção internacional”. As empresas portuguesas idealizam o Reino Unido e projetam neste expectativas de rentabilidade e notoriedade internacional.

“É o mercado mais concorrencial do mundo, logo não é fácil. Aconselhamos sempre a que as empresas estejam preparadas para investir em estratégias de marketing, já que o principal é dar o produto a conhecer ao público, seja ele qual for. O mercado britânico é aberto a novos produtos mas é necessário investir na imagem do produto em causa seja através de publicidade ou da participação em feiras profissionais. A certificação de qualidade também é muito importante”, explica Helena Fernandes, responsável da câmara de comércio.

(Helena Fernandes, 2012)

Relações Comerciais com Portugal

As empresas portuguesas olham para o Reino Unido como um destino predileto e ambicionado. A hesitação aparece quando aparece a necessidade de investir em ações de marketing e publicidade pois é um aspeto indispensável neste que é o mercado mais concorrencial do Mundo.

Os laços entre Portugal e a Inglaterra têm raízes históricas muito antigas, pois iniciaram aquando assinatura do tratado de Windsor no sec. XIV, e ao casamento de D. João I com D. Filipa de Lencastre.

Com o passar dos anos, as relações comerciais entre Portugal e o Reino Unido continuam fortes. Dados da AICEP apontam que, em 2008, o Reino Unido era o 2º país que mais investia em Portugal, assumindo por sua vez o 6º lugar no ranking do investimento externo português.

Do lado das empresas britânicas o interesse está direcionado para as matérias-primas e mercados-nicho como o Turismo de Bem-Estar. Por sua vez o Reino Unido atrai empresas portuguesas ligadas nomeadamente ao setor dos materiais de construção, energias renováveis e das tecnologias.

“Um dos grandes atrativos do Reino Unido para os investidores prende-se com o facto de este ser provavelmente o país Europeu mais aberto ao investimento estrangeiro e um mercado muito competitivo. "Quem acha que pode competir ali compete mesmo em qualquer setor. Além disso, é um bom mercado de internacionalização, não só olhando para o Reino Unido em si, mas também (...) sendo usado como trampolim para exportar para outros países."

Alex Ellis, Embaixador Britânico em Portugal e Presidente Honorário da Câmara de Comércio Luso-Britânica, em entrevista ao jornal OJE 06 de Abril 2010.

4.7 Política

Após 13 anos de maioria trabalhista, a eleição em 06 de maio de 2010 marca a escolha de um "Hung Parlamento" na Câmara dos Comuns: 307 deputados conservadores, 258 Trabalhistas, 57 democratas liberais e 30 membros de pequenos partidos regionais. As únicas opções disponíveis para os partidos políticos são, então, constituir um governo de minoria ou uma coalizão, pela primeira vez desde 1931.

Em 2005, David Cameron foi Eleito chefe dos Conservadores, e formou dia 11 de maio de 2010, um governo de coligação com os liberais democratas, Nick Clegg tornou-se vice-primeiro-ministro. O governo tomou medidas com uma abordagem de longo prazo baseada na melhoria da competitividade da economia, estimulando o crescimento nomeadamente graças ao setor privado e abrandar o impacto social dos cortes orçamentários.

O Partido Liberal Democrático é de longe o mais pró-europeu e internacionalista do país. Também é tradicionalmente o partido que é contra os nucleares.

Enquanto o partido nacionalista UK Independence sobe nas sondagens, o governo anunciou um projeto de lei sobre imigração para "atrair os estrangeiros que contribuem para a economia do Reino Unido e dissuadir aqueles que não contribuem", limitar o acesso a cuidados de saúde gratuitos e a ajuda social aos recém-chegados. O primeiro-ministro prometeu reduzir o número de imigrantes para 100.000 até 2015, eram 255.000 em 2010.

Política externa

O governo Cameron promove uma política externa pragmática e sem dúvida alguma para servir os interesses britânicos. As suas prioridades são essencialmente idênticas às dos governos trabalhistas que o precederam, mas têm algumas variações.

Tradicionalmente, a política externa do Reino Unido é apresentada em três dimensões: Europa, as relações transatlânticas e Commonwealth. Londres sempre atribuiu grande importância à relação transatlântica, apesar de uma relação menos incondicional com os Estados Unidos, e está ciente da sua dependência em relação à União Europeia.

Além disso, o Reino Unido ainda tem a Commonwealth, com os seus 53 países membros (desde a saída da Gâmbia em outubro de 2013) e mais de 2 bilhões de cidadãos. No entanto, o Reino Unido quer agora fortalecer seus laços com o conjunto das economias emergentes; a Ásia, África do Norte e América Latina.

William Hague assumiu o compromisso de manter 140 embaixadas britânicas em todo o mundo e fortalecer a presença britânica em mercados emergentes, especialmente no BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), abrindo ou aumentando o número de consulados, especialmente na China e na Índia, mas também no Brasil, México, Indonésia e Turquia.

Em 2012, o Reino Unido foi o primeiro destino do investimento direto estrangeiro chinês (após Hong Kong). É um dos principais países de acolhimento para os estudantes chineses, cerca de 120.000.

O Paquistão é um parceiro fundamental para o Reino Unido. O diálogo político Estratégico para o Reforço da cooperação em cinco áreas (comércio e negócios, finanças e ajuda ao desenvolvimento, educação e saúde, cultura, defesa e segurança) foi iniciado em abril de 2011.

O governo britânico esforça-se para melhorar a relação russo-britânica, marcada por muitos anos após a guerra fria. Na verdade, os interesses econômicos de ambos os países podem se juntar (as relações comerciais registaram um crescimento de 39% em 2011). Mais de 1.000 empresas britânicas estão registradas na Rússia e a Rússia constitui um investidor estrangeiro importante para angariar fundos para a London Stock Exchange.

4.8 Reino Unido – Informações úteis

Condições de Acesso ao Mercado:

Dado o facto de o Reino-Unido ser membro da Europa e da União Aduaneira podemos beneficiar da livre circulação de mercadorias e da adoção de uma política comercial comum relativa a países terceiros.

Recursos Humanos:

O Reino Unido tem uma população ativa de 31 milhões de pessoas, dos quais 22 milhões no setor privado.

A população é bastante instruída pois das 280 universidades são graduados em anualmente mais de 670 mil pessoas.

Os custos que as empresas têm a nível de recursos humanos são mais baixos comparados com outros países europeus como a Alemanha, Bélgica, Áustria ou os países escandinavos.

Impostos:

Para informação, as empresas com lucros acima dos 336 mil euros são taxadas em 22%, acima dos 1.68 milhões de euros são taxadas em 28%, abaixo destes valores as empresas estão sujeitas a impostos que variam entre os 21 e os 28%

IVA: as empresas que tenham recurso a importações, vendas intracomunitárias, transações de bens e prestação de serviços a título oneroso estão sujeitas a uma taxa de 17,5%.

Acordo contra a Dupla Tributação (Decreto-Lei n.º 48 497/68): Convenção celebrada entre os Estados-Membros da União Europeia que introduz um processo de arbitragem para evitar a dupla tributação.

4.9 Londres. Porquê Londres?

Capital mundial dos negócios: Londres é a capital mundial dos negócios e potência de negócios da Europa, proporcionando pontos fortes do setor globais, talento e conectividade.

O acesso aos mercados: Londres é a porta de entrada para 27 Estados-membros da União Europeia, o maior mercado interno do mundo, com uma população de quase 500 milhões.

Renome mundial na bolsa internacional: a London Stock Exchange é o leader de intercâmbio global no mundo, à frente de Hong Kong e Nova York.

Grupo tecnológico da europa com o crescimento mais rápido: com um espírito empreendedor e um ecossistema de start-up, que é classificada segundo na Europa - Londres é o lugar para empresas de tecnologia.

Uma cidade de grande talento e expertise: Centro da maior mão-de-obra regional da Europa e usufrui de talentos mais diversificados da Europa, 40% dessa mão-de-obra (4.000.000) de Londres nasceu no estrangeiro, Londres dá a empresas ambiciosas acesso a uma grande riqueza de talento e experiência.

Habilidades, tecnologia e sustentabilidade: The London Jogos Olímpicos e Paraolímpicos em 2012 elevou a fasquia em termos de competências, tecnologia, sustentabilidade e conhecimento.

A experiência de compra de Londres: Londres tem a maior presença de retalhistas internacionais em toda a Europa, tornando-se o destino de escolha para os compradores experientes.

Mercado retalhista em Londres:

Dado o facto da Ballet Rosa vender os seus produtos para retalhistas, é importante perceber até que ponto este método de venda ainda está atual.

Os retalhistas continuam a expandir o negócio, com forte aposta na Europa, revela um estudo da CBRE. Londres recuperou o primeiro lugar como a cidade mais atrativa para o retalho, relegando o Dubai para segundo. Lisboa surge na 38.^a posição e o Porto na 81.^a

O estudo anual da CBRE (consultora imobiliária internacional), analisa a presença global de 326 dos maiores retalhistas mundiais em mais de 200 cidades, no sentido de identificar tendências na expansão do mercado global de retalho a nível nacional e local. De acordo com o documento, Londres recupera a primeira posição, com 55,5%, após ter partilhado o topo da tabela com o Dubai no ano passado. A capital britânica beneficiou de um mini-boom em 2011, dado que as despesas dos turistas incentivaram uma economia local

relativamente sólida, mantendo-se um centro fundamental para os retalhistas com planos de expansão para a Europa. Apesar de o Dubai, com 53,8%, ainda deter um considerável poder de atração a nível global, cai para a segunda posição, devido a um conjunto de retalhistas que abandonou a cidade. (OJE 01-05-2015)

5 Setor da dança

Dança vista como uma indústria:

Estima-se que a economia da dança emprega cerca de 30.000 pessoas; bailarinos, professores, coreógrafos, técnicos e gestores. Além disso, também podemos falar de outras pessoas da indústria como os promotores, produtores, *designers*, publicitários, técnicos, fisioterapeutas, médicos, terapeutas, escritores e acadêmicos.

Há uma estimativa de 200 companhias de dança no Reino Unido. A dança também desempenha um papel central no teatro comercial, como musicais e na ópera, cinema, televisão, música e vídeo ao vivo, eventos corporativos, *shows* de variedades, clubes e muitas outras indústrias.

Equity é a UK Trade Union que representa artistas profissionais e outros trabalhadores criativos de toda a aparição do entretenimento, indústrias culturais e criativa. Dançarinos da Equity equivalem a 3.000 de seus membros.

NDTA (Dance Teachers National Association), é uma das associações para a dança nas escolas. Os seus membros individuais somam um total de 477 e os membros da organização totalizam 278.

A diversidade da dança

Existem muitos tipos de dança praticados no Reino Unido, incluindo: Africanas, dança de salão, dança do ventre, Bharatha Natyam, body popping, breakdancing, balé clássico, contato improvisação, contemporâneo, Flamenco, histórico, irlandês, Kalari, Kathak, jazz, jive, latino-americana, linha dança, nacional e popular, Raqs Sharqi, salsa, dança de quadrilha, dança de rua, tango e tap.

A dança no âmbito da formação:

A dança faz parte do currículo nacional, e pode ser estudado em ensinos de nível superior, incluindo os níveis de mestrado e doutorado.

Há cerca de 22 faculdades de dança que oferecem cursos de formação profissional de dança credenciadas pelo Conselho de Educação e Formação de Dança e mais de 292 cursos universitários incluído a disciplina da dança.

Estima-se que 1.000 bailarinos se formam cada ano das escolas de formação profissional e cursos de dança da universidade.

Uma pesquisa feita pelo “PE and School Sport Club links scheme” aponta que a dança é a segunda escolha depois do futebol como a atividade mais popular para às crianças em idade escolar (Fonte: PE e Escola Sport Club links Scheme)

De acordo com os estudos de 2008 realizado pela Higher Education Statistics Agency, 1220 alunos graduaram-se com uma licenciatura em dança.

O número de estudantes que dança GCSE aumentou de 7003 em 2001, 15730 em 2005 para 18866 em 2007. Fonte: The Assessment and Qualifications Alliance

Seis novos Centros de Formação Avançada (CATS) foram abertos entre 2008 e 2011. Eles proporcionam às crianças o acesso local ao melhor ensino e instalações disponíveis juntamente com fortes ligações à profissão de dança. Permitindo o apoio de 1.500 jovens talentosos: os atuais CATS estão baseados em Newcastle (Dance City Academy), Leeds (Yorkshire Jovens Dançarinos), Ipswich (DanceEast Academy), Londres (Laban & The Place), Swindon (Youth Academy Dance), Birmingham (Momentum) e Nottingham (CAT Leste Midland).

O número de alunos que escolhem a dança subiu 83% em quatro anos, de acordo com o estudo realizado pela Arts Council. Um terço das pessoas são meninos. (www.theguardian.co.uk/ 14 de março de 2009).

Dança contemporânea atinge milhões de alunos através de programas educativos. Um exemplo disso é a empresa Welsh de dança contemporânea Earthfall que no ano passado realizou 168 workshops para cerca de 4000 participantes.

Participação:

A dança é importante na educação, na saúde e na coesão social. As pessoas dançam por diversão, recreação, razões sociais e para a saúde. A pesquisa realizada pela Fundação para a dança comunitária identificou mais de 73 mil projetos envolvendo mais de 4,7 milhões de pessoas em 2000.

De acordo com o Conselho Central de recreação física, a dança é uma atividade popular para 5 milhões de participantes, ou 10 por cento da população do Reino Unido. Mais de 4,8 milhões de pessoas participam na comunidade de dança cada ano (Foundation for Community Dance).

ACW (Arts Council País de Gales) assumem que a dança é a forma de arte participativa mais popular no País de Gales.

Mais de 234.817 jovens com idades entre 5 e 14 anos participaram na Scottish Youth Dance. U.Dance, nova iniciativa da Youth Dance England: o esquema de performance de dança nacional que dá a cada criança e jovem a oportunidade de participar num espetáculo de dança cada ano. U.Dance tem atualmente cerca de 27 257 crianças e jovens de mais de 1 170 escolas, participando em mais de 140 apresentações de dança em todo o país.

19.000 pessoas (de 12 mil em 2006) viajaram rumo ao Move it! A única exposição na Grã-Bretanha dedicado a dança.

A pesquisa solicitada pelo Barclays mostra que 76% dos homens pensam agora que a dança é uma ótima maneira de manter a forma.

O número de participantes que participaram numa atividade do English National Ballet Learning durante os anos 2007 e 2008 totalizaram 12.700 pessoas.

O setor de dança na Inglaterra tem crescido exponencialmente ao longo dos últimos 40 anos e é amplamente considerado um líder mundial. Muitos dos nossos artistas e empresas como DV8 Physical Theatre, Wayne McGregor | Random Dance, Akram Khan Company e Hofesh Shechter Company são alvos da demanda internacional. A Royal Ballet é amplamente reconhecida como uma das empresas mais bem sucedidas do mundo. O trabalho pioneiro que integra companhias de dança como Candoco e StopGAP é respeitado a nível mundial e tem desafiado os estereótipos históricos sobre quem deve e pode tornar-se uma dançarina. No setor, estima-se que se empregam mais de 40 mil pessoas no Reino

Unido, a maioria numa carreira *portfolio*, muitos deles empregados no setor voluntário e amador.

O *Dance mapping* recentemente publicado dá uma imagem clara dos desafios e oportunidades para a dança, assume a evidência de um crescimento no público para a dança.

A falta de tempo e espaço para dança em alguns locais de teatro é um desafio. Os líderes de mercado, tais como de Sadler's Wells (que aumentou 56 por cento o público da dança ao longo dos últimos quatro anos) estão desenvolver novas ambições, trabalhando com parceiros em grande escala e colaborando.

6 Estratégias para a internacionalização no Reino Unido

6.1 O diagnóstico de exportação

É necessário verificar-se a empresa tem os recursos necessários ou podem adquirir estes para poder realizar a exportação. Também é importante avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, no contexto do desenvolvimento das exportações. De seguida a empresa tem de desenvolver eixos compatíveis com os resultados da análise prévia.

No caso da Ballet Rosa, tem recursos necessários pois além do investimento próprio tem ajuda do QREN.

Dificuldades à exportação:

- Requer conhecimentos e competências já adquiridas pela Ballet Rosa.
- Aumenta os riscos e os custos
- Vender mais, produzir mais implica por vezes modificar o produto. Além disso é necessário adaptar o produto ao mercado inglês.

Razões comerciais que fazem com que as empresas queiram exportar:

- Economia de escala
- Mercado doméstico demasiado estreito
- Concorrência
- Maturidade do mercado
 - Prolongar a duração de vida
 - Continuar a produção
 - Aumentar o retorno

Onde vamos enfrentar estes desafios?

- Transportes, custo, tipo de transporte
- As barreiras à entrada nomeadamente a nível da Alfândega
- Regulamentação da Inglaterra, sistemas de normas
- Ambiente legal diferente

- Cultura inglesa muito diferente da portuguesa
- Problemas relacionados com a língua
- Questão Pagamento
- Recursos Financeiros: Disponibilidade da empresa; capacidade de entrega, garantia bancária
- Recursos humanos com competências necessárias

Indicadores para o diagnóstico:

Para iniciar a exportação, a Ballet Rosa deve:	A Ballet Rosa deve analisar:
- Aumentar e ajustar a produção	- A capacidade e adaptação do sistema de produção. Ainda mais neste caso pois todos os produtos são feitos à mão
- Investir	- A capacidade financeira e vontade de investir
- Oferecer produtos competitivos e adequados ao mercado	- As características dos produtos oferecidos pela empresa: avaliar a capacidade dos produtos da empresa para exportação; avaliar a sua competitividade graças a três critérios: a parte física do produto em si, o aspeto comercial e a regulamentação
- Ter um mínimo de habilidades técnicas específicas de exportação	- O grau de preparação para a exportação: avaliar as habilidades dos funcionários para lidar com a procura do Reino-Unido; conhecimento dos procedimentos e ajudas para a exportação.
- Ter uma gestão rigorosa e eficiente	- A qualidade da gestão: dinamismo comercial, capacidade de previsão, capacidade de adaptação e controlo.

Tabela 7: Indicadores para o diagnóstico

6.2 A escolha dos mercados-alvo

Problema de seleção de mercados ou da exportação: As grandes empresas podem fazer pesquisa de mercado em cada país para poder escolher, mas as pequenas empresas como a Ballet Rosa não têm os meios para tal. Estas pequenas empresas vão então primeiro selecionar alguns mercados interessantes e fazer um estudo desses mercados.

6.3 Segmentação

Para fazer a segmentação é necessário critérios de segmentação. Em B2B existe mais critérios do que no B2C pois o B2B leva em conta o número de intervenientes, as variáveis tecnológicas, operacionais e geográficas. No caso da Ballet Rosa o negócio é realizado na vertente B2B pois vende diretamente aos retalhistas, apesar de o consumidor final ser o bailarino ou escolas de dança. Também será este que vai influenciar a escolha das compras por parte das lojas à Ballet Rosa.

Critérios de segmentação:	Definição de:
Demográfico (visível)	O setor de atividade O tamanho do cliente = qual é o seu papel no mercado? A localização = simplificação da logística e importância dos dados culturais
Operação Clientes (menos visível)	Posição do Usuário Possibilidade financeiras: possui orçamento?
Funções de aquisição do cliente (quase invisível)	Tipo de relação: está à procura de um parceiro? Ou <i>One shot</i> ? Atributos: grande volume? Política de armazenamento? Composição: especialistas experientes ou generalista inexperiente?

Tabela 8: Definição de critérios de segmentação

Processo de segmentação:

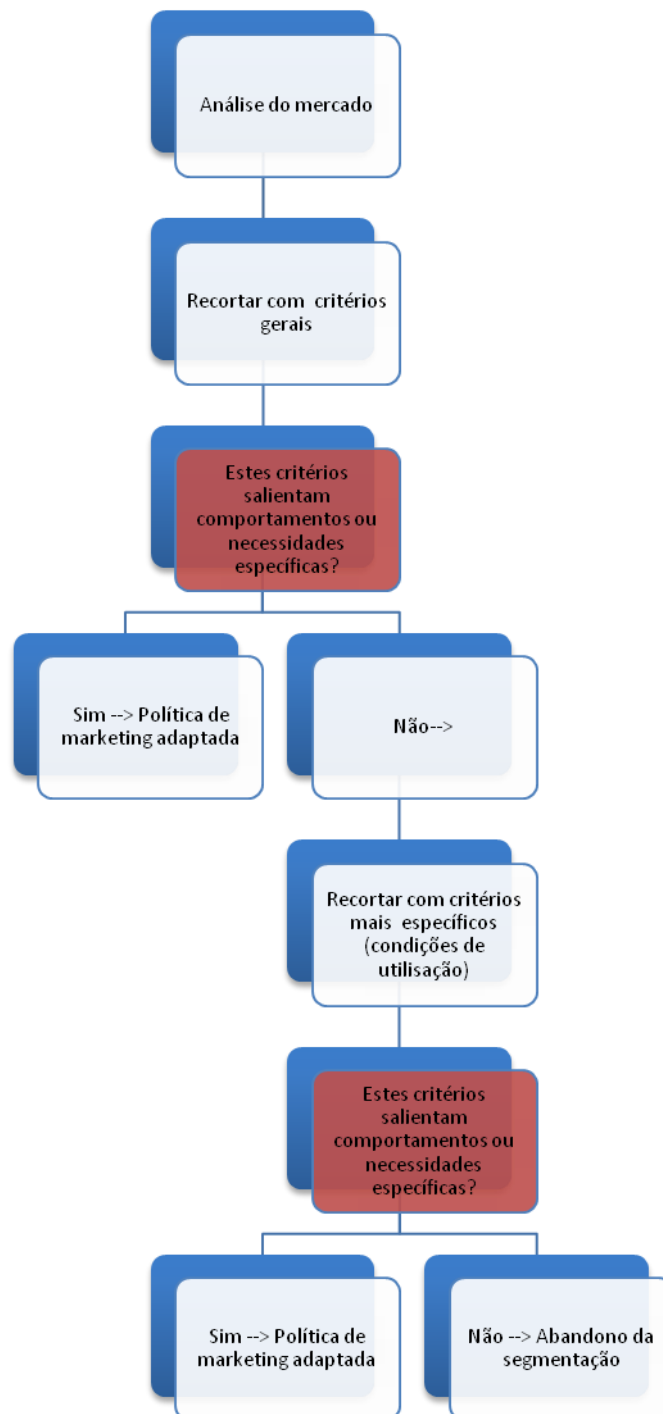


Figura 1 : Processo de segmentação

O processo de segmentação acima destaca dois elementos:

A segmentação só faz sentido se for possível ver a diferença entre os consumidores.

Os critérios de segmentação devem permitir a definição de grupos de clientes.

6.4 Cliente-alvo

Identificação de clientes-alvo

Deve ser interessante no que diz respeito à concentração dos clientes.

Existem vários critérios para medir o grau de interesse de um cliente

Critérios	Explicação
Volume de Negócios	<ul style="list-style-type: none">➤ Perder um cliente que é demasiado grande pode colocar em perigo a empresa pois um mínimo de cliente gera um máximo de Volume de Negócios (a lei de Pareto)➤ Este critério não é suficiente, porque uma empresa com um volume de negócios pequeno também pode ter um potencial futuro
Rentabilidade	<ul style="list-style-type: none">➤ Os clientes devem permitir à empresa ter lucro.➤ Difícil de determinar
Importância estratégica do cliente	<ul style="list-style-type: none">➤ Devido à sua posição e reputação, o cliente pode ser visto como estratégico

Tabela 9: Critérios para a identificação do cliente-alvo

6.5 Posicionamento

Esta é a forma como a empresa quer ser percebida/vista pelos seus clientes, deve portanto, definir a sua vantagem diferencial.

Conceção de um produto e da sua imagem a fim de lhe dar um lugar determinado na mente do cliente-alvo.

Uma vez que as conclusões da análise de mercado estão concluídas, é necessário determinar se este mercado é capaz de suportar uma generalização. Por consequente, é desejável determinar o grau de adaptação com dois tipos de soluções possíveis:

Um posicionamento universal para estabelecer uma imagem única, abordando alvos homogêneos em termos de características socioeconómicas e suas expectativas.

Um posicionamento por país ou grupo de países, diferenciando comercialmente o produto através das outras variáveis do mix.

No caso da Ballet Rosa, esta pretende deixar na mente do cliente uma imagem de qualidade, inovação e com um *design* muito invejável.

6.6 As orientações estratégicas da internacionalização

A estratégia de dominação pelos custos

Mercado homogêneo, onde a variável determinante é o preço

- ⇒ Minimização de todos os custos para aumentar a competitividade e as margens para obter o rendimento necessário ao financiamento de investimento que vai reforçar a sua posição

Estratégia de diferenciação

Oferecer ao consumidor uma oferta que ele perceba como única

A empresa tem de possuir uma vantagem competitiva decisiva, sustentável e defensável como a sofisticação da marca, a qualidade do produto, o serviço pós-venda, etc. Tem também de proceder a remoção de prestações não valorizadas pelos clientes

A empresa pode estender os benefícios obtidos a nível internacional, com a condição de saber controlar as variáveis do plano de marketing. A Ballet Rosa enquadra-se nesta estratégia pois quer fazer valer a qualidade dos seus produtos, a customização destes mesmos e o excelente serviço que oferece aos seus clientes graças a um *staff* muito competente e Multilingual.

A estratégia de especialização

Chegar ao mais alto nível de competências possível

- ⇒ Deixar de se dedicar a todo o mercado para concentrar-se num determinado grupo de clientes ou um segmento ao qual a empresa esforça-se para proporcionar uma melhor satisfação das necessidades do que os seus concorrentes. Pode ser através da diferenciação, da dominação pelos custos ou pela combinação dos dois.

Estratégias de diferenciação em detalhe:

A diferenciação pelo produto: Forma do produto / Funcionalidades / Performance / Sustentabilidade / Fiabilidade / Estilo / *Design*.

A diferenciação pelo *staff*: Competência / Cortesia / Credibilidade / Fiabilidade / Comunicação.

Diferenciação pelos POS: Cobertura no mercado

Diferenciação pela imagem: reflete como o cliente “vê” a empresa através dos eventos, publicidade, comportamento do *staff*.

A Ballet Rosa opta pelas estratégias de diferenciação pelo produto e pelo *staff*. Sendo que o produto é segundo os dirigentes o trunfo maior pois tem uma gama de vestuário com um *design* único e de ótima qualidade. O *staff* também faz parte das mais-valias da empresa pois é muito simpático, prestável e poliglota.

6.7 Estudo de mercado

É preciso a empresa realizar mais estudos sobre o mercado a fim de evitar erros na estratégia.

É essencial a empresa construir as bases do estudo.

Objetivo: obter, analisar, interpretar dados para responder a uma questão colocada pela empresa. Quatro fases:

- Identificação do problema
- Plano de Pesquisa: assume os dados a serem coletados, os métodos de recolha e tratamento, elaboração do calendário e orçamento.
- A execução do plano de pesquisa
- Elaboração e apresentação dos resultados do estudo

Objetivos dos estudos

Os estudos exploratórios reúnem as informações necessárias para fazer uma seleção do mercado. Pesquisa informações essencialmente macroeconômica, tais como: Contexto econômico, político, Potencial de Mercado, As barreiras à entrada no mercado, Estrutura do mercado. Permite assim a empresa identificar o potencial do mercado, acessibilidade e os riscos potenciais, mas não é suficiente para construir uma política comercial no país.

Os estudos dos novos mercados reúne as informações necessárias para preparar uma estratégia de penetração no mercado permitindo assim determinar os seus segmentos, adaptar as ofertas, procurar intermediários e canais de distribuição e estimar as vendas.

A Ballet Rosa precisa concentrar-se sobre estes dois tipos de estudos; veremos no seguimento deste projeto um esboço do estudo do novo mercado ou seja o mercado inglês, o estudo exploratório já foi realizado no capítulo anterior.

Por fim, e para informação, existe também os estudos específicos realizados quando o negócio já está no mercado ou já tem uma abordagem de penetração e que os seus problemas de estudos são relacionados com a sua atividade no mercado. Geralmente desenvolvidos localmente, estes estudos correspondem ao teste do plano de marketing local.

Realização do inventário dos dados a recolher:

Quando a empresa quer realizar um estudo abrangente de um novo mercado, as informações a serem coletadas podem ser agrupadas em duas categorias: potencial de mercado e de acessibilidade mercado.

O potencial de mercado: a capacidade de aceitação dos produtos da empresa pelo mercado.

O potencial não depende apenas de fatores quantitativos, pois também está relacionado com variáveis qualitativas.

Acessibilidade do mercado identifica várias restrições que tornam a penetração do produto no mercado difícil ou onerosa. Seguem alguns tipos de acessibilidades.

Acessibilidade física: medir a viabilidade do encaminhamento do produto e o custo desta rota, para avaliar o seu impacto sobre a competitividade dos produtos.

Acessibilidade regulamentar: identificar todas as técnicas de proteção no mercado.

Pode-se destacar as barreiras alfandegárias. Passo aqui a realçar o facto de que graças ao GATT e a OMC às barreiras comerciais têm diminuído significativamente em países industrializados. No entanto a globalização do comércio ainda não está completa pois é limitada a produtos industriais, os mercados emergentes utilizam barreiras comerciais para proteger as indústrias locais, grande número de acordos regionais de comércio (NAFTA, EFTA, MERCOSUL, etc.) que tendem a reforçar as barreiras para com os países que não fazem parte do acordo.

Além das barreiras alfandegárias, também podemos destacar as restrições quantitativas ou seja quantidades limitadas autorizadas a entrar no mercado.

Por fim, as barreiras não-tarifárias são uma forma discreta de proteger o mercado, as principais são as normas técnicas, as normas de saúde e fitossanitárias, as regras do marketing interno, a rotulagem dos produtos.

Acessibilidade comercial: permite à empresa avaliar as suas hipóteses de sucesso no mercado, fornecendo assim informações precisas sobre os vários elementos que irão permitir desenvolver o marketing mix, ou seja, adaptação do produto, concorrência, preços competitivos, distribuição e comunicação.

6.8 Monitoramento

A empresa deve estar sempre atenta a evolução constante do mercado para antecipar uma evolução e tomar decisões estratégicas. Para isso a empresa tem de seguir os aspetos económicos, políticos, legais, demográficos, culturais, e os métodos de consumo.

O papel do monitoramento é informar os decisores sobre a evolução do mercado, proteger os ativos da empresa e influenciar os consumidores.

6.9 A comercialização do produto

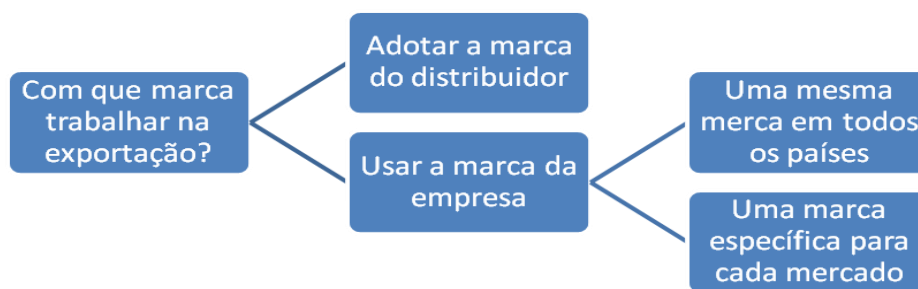


Figura 2: a comercialização do produto

A marca a nível internacional permite ao comprador identificar e localizar o produto, representa o compromisso do fabricante de manter ao longo do tempo um produto de qualidade.

A utilização, em todos os países, de uma única marca como é o caso da Ballet Rosa pode ser considerada em três situações:

- 1 A marca refere-se a um padrão de comportamento dominante a nível internacional. A marca é usada como tal ou traduzida literalmente.
- 2 A marca veicula alguns estereótipos culturais que devem ser destacados por causa de seu impacto sobre os consumidores estrangeiros
- 3 A marca foi concebida, desde o início, numa ótica de comercialização internacional assumindo assim uma *Global Brand*. → Caso da Ballet Rosa

"Made in" com transferência de tecnologia: produto nacional fabricado e vendido num país estrangeiro sob a mesma marca.

"Made in", sem transferência de tecnologia: produto nacional exportado para ser vendido num país estrangeiro como é o caso dos produtos Ballet Rosa "Made in Portugal".

As marcas mostram assim, por vezes, o interesse no seu país de origem pois tem uma certa reputação na indústria, ou uma reputação de profissionalismo e fiabilidade.

6.10 Lançamento do produto

Existem dois tipos de lançamento: sequencial ou simultâneo.

O lançamento sequencial consiste em iniciar a comercialização do produto num mercado em primeiro lugar antes de se expandir para outros num período de 1 a 3 anos em média. A Ballet Rosa vai introduzindo ao pouco os seus produtos em cada mercado externo à vez.

O lançamento simultâneo assume-se numa estratégia de standardização e introduz-se o produto em todos os mercados, ao mesmo tempo, num período de 6-12 meses.

6.11 Os Incoterms

A avaliação do custo de retornos de exportação requer o domínio dos Incoterms.

Os Incoterms especificam a transferência de risco, a partilha de custos, as obrigações documentais do vendedor

Incoterms		
Grupos	Condições	Incoterms
E	O vendedor coloca a mercadoria à disposição do comprador nas suas instalações	EX works - EXW
F	Vendedor nomeia o transportador e o comprador assume os riscos de transporte	Free carrier (FCA) Free Along Side Ship (FAS) Free On Board (FOB)
C	O vendedor assume os custos, mas não suporta os riscos durante o transporte principal	Cost and Freight (CFR) Cost Insurance and Freight (CIF) Carriage, Insurance Paid To (CIP)
D	O vendedor assume todos os custos e riscos envolvidos na entrega das mercadorias para o destino combinado	Delivered At Frontier (DAF) Delivered Ex Ship (DES) Delivered Ex Quay (DEQ) Delivered Duty Unpaid (DDU) Delivered Duty paid (DDP)

Tabela 10: os Incoterms e suas condições. (baseado em apontamentos *Marketing Management* (12ª edição), 2006).

Que Incoterms escolher?

Os Incoterms EXW, FCA, FAS, FOB limitam as obrigações do exportador, enquanto os outros estendem a sua intervenção e levam este a assumir uma parcela maior dos custos e riscos. Num mercado altamente competitivo, o exportador deve apresentar ao seu alvo uma oferta comparável aos produtores nacionais.

Grupo C e D: O exportador deve reforçar a competitividade do seu produto, tenta minimizar os custos. Grupo D: Pode escolher o método de transporte mais barato. Grupo F: Se o Estado do comprador intervém porque quer garantir que o tráfego às suas empresas nacionais, este pode incentivar ou exigir aos seus que tratem com o Grupo F.

6.12 O Preço

Informações necessárias para a empresa poder construir um preço para mercado determinado.

- Os diferentes custos do produto
- Objetivos comerciais internos
- Conhecimento do mercado coletado graças ao estudo do mercado-alvo. O exportador recolhe informações sobre: a demanda para estimar o volume de vendas projetado; O preço de aceitabilidade e ter assim uma estimativa da elasticidade-preço do setor e da atitude para com o "made in". A concorrência para definir a margem de manobra da empresa.

A distribuição para poder avaliar o seu impacto sobre o preço de venda. A acessibilidade física para estimar os custos de logística. A regulamentação e a elaboração do preço com base no preço do mercado

O mercado	A empresa
<ul style="list-style-type: none"> - É muito competitivo - Os consumidores notam pouca diferença entre produtos - Os consumidores são pouco sensíveis ao <i>made in</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Não pode trazer um " mais " ao produto - Não tem um conhecimento preciso do mercado - Atribui meios limitados ao mercado

Preço da empresa = Preço do mercado

A empresa tem pouco espaço de manobra, o que a impede de adotar uma política de preço real e possui recursos limitados que não permitir que esta se diferencie dos concorrentes

Fixação do preço a partir dos custos

O mercado	A empresa
<ul style="list-style-type: none"> - A concorrência é pouco ativa - Os clientes são industriais - O mercado é altamente segmentado 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem o know-how - Adapta o produto às exigências do comprador

Preço da empresa = Custos + margem

A determinação do preço com base na política comercial da empresa

Fixação do preço segundo os objetivos da empresa

O mercado	A empresa
<ul style="list-style-type: none">- As expectativas dos consumidores são muitas e variadas- O mercado é competitivo- A oferta é abundante, com produtos que ocupam posicionamentos diferentes	<ul style="list-style-type: none">- Tem informações precisas sobre o mercado, particularmente em termos da curva de demanda- Define um posicionamento para o produto- Dedicar recursos significativos para o mercado e controlar a comercialização dos seus produtos

O preço da empresa é estabelecido de acordo com a sua política comercial

É importante ter uma coerência pois o preço é um elemento fundamental de qualquer política comercial e o aumento deste é muitas vezes mais difícil na exportação do que no mercado interno.

6.13 A logística

A logística Just in time

Este é o conjunto de atividades que visam o estabelecimento, com o custo menor, de uma quantidade de mercadoria no momento em que o cliente requer.

Diz respeito às operações que determinam os movimentos dos produtos, tais como:

- O aprovisionamento
- A gestão física dos componentes da fabricação
- Embalagem

- O armazenamento e a gestão do *stock*
- A manipulação e a preparação das encomendas
- Transporte e rotas de entrega

A Ballet Rosa assume esta estratégia de logística. Não fazem armazenamento de mercadorias, apenas possuem o *stock* do têxtil para poder confeccionar os artigos assim que o pedido do cliente é feito. Isto permite a empresa reduzir os custos de armazenamento e de produção.

6.14 Determinação do plano de comunicação

1. Determinar o alvo	Com os clientes diretos é recomendável utilizar <i>PUSH</i> e com os utilizadores finais <i>PULL</i> . Neste caso a Ballet Rosa deverá utilizar para os retalhistas o <i>Push</i> e para os bailarinos/escolas de dança, o <i>Pull</i> .		
2. Determinação dos objetivos de comunicação	Resposta esperada pelo alvo		
3. Determinação dos constrangimentos	Financeiros: orçamento Técnicos: ter acesso alguns suportes mídias profissionais Legal: nenhuma publicidade comparativa		
4. Seleção da mensagem	Deve ser clara e transmitir para a mente do público a imagem/mensagem que a empresa determinou		
5. Seleção de instrumentos A Ballet Rosa utiliza meios personalizados e meios diretos de contato.	Meios personalizados: Força de vendas => o vendedor envia a informação e personaliza esta.	Meio direto de contato: - Feiras e salões - Publicidade direta - Demonstrações - Relações públicas	Meios indiretos de contato: - Publicidade Produto - Publicidade Institucional

		internas e externas	
6. Determinação do calendário	<ul style="list-style-type: none"> - Planear o tempo para as diferentes ações - Sincronização das diferentes ações 		
7. Determinação dos meios de controlo	O controlo pode ser realizado tanto sobre o plano quantitativo (volume) como sobre o plano qualitativo. Ou seja, o plano de comunicação deve ser coerente com a realidade no terreno		
8. Determinação do orçamento	<p>Pode ser definido: % sobre o Volume de Negócios previsto, mas também pelo valor fixo definido + / - arbitrariamente.</p> <p>Com o tipo de seleção de instrumentos selecionados pela Ballet Rosa, esta não pretende disponibilizar muito capital para a área da Comunicação, a não ser nas feiras onde sempre tem algumas despesas.</p>		

Tabela 11: Determinação do plano de Comunicação

Algumas ferramentas de comunicação

Publicidade	Promoção de vendas	Relações públicas	Vendas	Marketing direto
<ul style="list-style-type: none"> - Mensagens na televisão, na imprensa, na rádio, e no cinema - Brochuras - Posters - Símbolos e logos - Anuários - Inserções nos filmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Jogos e concursos - Lotarias - Amostras - <i>Stands</i> - Animações - Programas de fidelização 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dossiers</i> de imprensa - Comunicados - Seminários - Relatórios anuais - Mecenato - Apadrinhar - <i>Lobbying</i> - Eventos - Jornais internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstrações - Reuniões de venda - Testes - Feiras e salões 	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogos - <i>Mailings</i> - Telemarketing - Telecompras - Venda direta - Correio eletrónico - Fax - Responder - Revistas de consumidores

Tabela 12 : Algumas ferramentas de comunicação

A Ballet Rosa utiliza e bem a via da publicidade através de Posters, pois oferece às lojas que fornece, pósteres com ilustre bailarina Isabella vestida com a coleção da Ballet Rosa. Estes pósteres são enormes e são colocados nomeadamente no interior dos provadores. Ainda a nível de publicidade a Ballet Rosa também distribui brochuras. Em relação à parte das vendas a Ballet Rosa participa em feiras relacionadas com o setor. Por fim a Ballet Rosa funciona muito através de marketing direto, com ajuda de Catálogos, *Mailings*, Venda direta e Correio eletrónico.

6.15 Estandarização ou Adaptação?

Os pressupostos da abordagem global são as necessidades de homogeneização, ter poucos recursos, ser mais competitivo, adaptação mal vista, segmentos de mercados transnacionais

A escolha de adaptação ou estandarização depende de vários elementos como os meios da empresa, a demanda dos consumidores, os hábitos de consumo e os objetivos estratégicos da empresa.

A Ballet Rosa escolheu adaptação no caso da Inglaterra pois tem de adaptar o produto a cada metodologia, e adaptar as suas posturas comerciais de modo geral para com o mercado inglês pois este é um mercado muito exigente. No entanto no resto dos mercados onde está presente mantém uma postura de estandarização.

6.16 E-commerce, a chave para conquistar o mercado britânico

O mercado do Reino Unido é o peso pesado do e-commerce Europeu. "Em 2012, o e-retalho vai chegar a 77.10 bilhões de libras (95,45 bilhões de euros)", diz James Roper, chefe-executivo da IMRG, a associação de e-commerce Inglês, também vice-presidente da Emota (associação europeia de e-commerce).

Digital no coração do comércio

Outra observação com destaque feita pelo especialista do mercado do Reino Unido: em 2020, espera-se que 80% de todo o mercado retalhista Inglês será realizado ou influenciado pela internet. Um dado que permite medir a importância do web no Reino Unido.

“No Reino Unido, percebemos que há muitas dificuldades no comércio tradicional e as lojas digitais e físicas estão a juntar-se de forma gradual. Em termos de tendência, o comércio na TV deve surgir no futuro, mas isso ainda não é o caso. Em contraste, as vendas através dos telemóveis estão crescer de forma muito rápida. Estas vão chegar a 20% das vendas on-line no período de Natal ”.

(James Roper)

Entre os sites em voga no momento, Asos, distribuidor de moda, é da opinião de profissionais. O site tem adotado um modelo global e faz quase 60% de suas vendas fora de suas fronteiras.

De modo mais geral, os futuros desafios para os retalhistas *on-line* são três: propor um preço global, independentemente do país em questão; Trabalhar fora das fronteiras e desenvolver o comércio transfronteiriço; Abordar o consumidor de forma global e uniforme, *on e off line*.

Consumidores exigentes

Teresa Marshall, responsável pelo desenvolvimento de novas tecnologias dentro Ubifrance London também dá algumas dicas para entrar no mercado do Reino Unido: "No Reino Unido, qualquer e-mail comercial é tratado como spam. Este é um mercado maduro, com os consumidores exigentes ". Antes de entrar, é necessário verificar que a propriedade intelectual é protegida, registre o nome do domínio o mais rapidamente possível, investir sabiamente e se possível fazer apelo a um gabinete franco-britânico sobre avisos legais.

Outros critérios que não se deve descuidar é uma boa apresentação da oferta, a qualidade dos recursos do site, clareza das informações relativas às condições de entregas. "A maioria dos sites oferecem a entrega grátis e os consumidores consideram como crucial o tempo de entrega", acrescenta. Uma opinião partilhada por Mark Haupt, *country manager* da Kelkoo: "Há muitas oportunidades no mercado do Reino Unido, mas o preço, a

confiança, as tarifas de entrega e qualidade do relacionamento com os clientes não são negociáveis para os consumidores. "

O Reino Unido é muito aberto a abordagem internacional e continua a ser muito “*business*”. "os retalhistas online britânicos visam também os consumidores de outros países europeus para manter as suas taxas de crescimento e expandir seus mercados", disse Teresa Marshall.

Esta abordagem, no sentido de uma lógica de " *cross border* " é apoiada pelo facto de que a confiança do comprador em compras além-fronteiras está a aumentar. Num estudo realizado pela Comissão Europeia, em 2011, apenas 34% das pessoas eram relutantes a este tipo de compra.

7 Guia e recomendações para a internacionalização no Reino Unido

Foi realizada uma análise minuciosa de todos produtos utilizados na área da dança na Inglaterra.² Para isso foi necessário pesquisar o método de ensino de escolas de dança no Reino-Unido. Conclui após várias pesquisas que as escolas selecionam e passam a pertencer a uma “metodologia”. Cada metodologia tem as suas próprias exigências a nível de vestuário que cada escola tem que cumprir para poder lecionar e posteriormente passar os exames. A mais conceituada é sem dúvida a RAD (Royal Academy of Dance).

Após recolher informação de todas as metodologias, comparei com os produtos que já comercializávamos na empresa e sugeri algumas alterações para poder adaptar o produto ao mercado britânico. No anexo 1, encontrará a tabela detalhada elaborada para esse efeito, com os prós e contra de cada produto.

Detalhes técnicos:

Os tamanhos variam muito de fornecedor para fornecedor e até no seio de um mesmo fornecedor.

O mais fácil será BR manter a tabela de tamanhos que já possui.

Segue 3 exemplos de tabelas de tamanhos utilizados no Reino-Unido:

Os tamanhos de criança vão de 00 até 3 A:

00	2-3 anos
0	3-5 anos
1	6-8 anos
2	9-11 anos
3 ^a	12-14 anos

² Ver anexo 1

Os tamanhos de adulto vão de 3 a 5:

3	tamanho 10-12
4	tamanho 12-14
5	tamanho 14-16

Também podemos interpretar os tamanhos da seguinte maneira:

tots	2-4 years
children's small	4-6 years
children's medium	6-8 years
children's large	8-10 years
children's X-large	10-12 years
adults small	UK size 8-10
adults medium	UK size 10-12
adults large	UK size 12-14

ROCH VALLEY BODYWEAR FIT GUIDE					
Order Childs Size	X Small (XS)	Small (S)	Medium (M)	Large (L)	X Large (XL)
Chest	20 - 21 in	22 - 23 in	24 - 25 in	26 - 28 in	29 - 31 in
Waist	19 - 20 in	20 - 21 in	21 - 23 in	23 - 25 in	26 - 28 in
Hips	21 - 23 in	23 - 25 in	25 - 27 in	27 - 29 in	30 - 32 in
Girth	35 - 38 in	39 - 42 in	43 - 46 in	47 - 50 in	50 - 53 in
Age	2 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	11 - 13
Roch Valley Size	0	1	1B	2	3A
Order Adults Size		Small (S)	Medium (L)	Large (L)	X Large (XL)
Bust		32 - 34 in	34 - 36 in	36 - 38 in	39 - 41 in
Waist		24 - 26 in	26 - 28 in	28 - 30 in	31 - 33 in
Hips		35 - 37 in	37 - 39 in	39 - 41 in	41 - 43 in
Girth		57 - 59 in	59 - 61 in	61 - 63 in	62 - 65 in
UK Dress Size (Female Garments)		8 - 10	10 - 12	12 - 14	14 - 16
Roch Valley Size		3	4	5	6

7.1 Inglaterra: resumo da informação pertinente e prática para a exportação da Ballet Rosa para o mercado inglês

Informação geral:

Área: 244,100 km²

População: 63 milhões

Densidade Populacional: 256 hab/km²

Reino Unido: Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte

Capital: Londres

Relações Internacionais:

Um dos principais atores do sistema internacional. É membro permanente do Conselho de Segurança da ONU, da União Europeia e da Nato. A sua economia é das mais abertas do mundo e Londres é um dos dois grandes centros financeiros internacionais.

Tendência a importar mais que exportar :

Exportação: 468,4

Importação: 680,4

Posição no “Ranking” mundial: 11^a exportador / 5^a importador

Importações:

Combustíveis, óleos minerais e derivados 13.8%

Perolas, pedras e metais preciosos, moedas 12.2 %

Maquinas, aparelhos mecânicos e partes 11%

Veículos automóveis, tratores e outros 8.7%

Maquinas, aparelhos elétricos e partes 8.1%

Principais países fornecedores: Alemanha, EUA, China, Países Baixos e França. Portugal chega na 42^o posição.

Acesso e Competitividade do Mercado

Sexta economia mundial.

Londres é um dos três centros de comando do mundo.

Economia sofisticada e aberta.

Alto poder aquisitivo e disponibilidade para consumo.

Mercado de validação.

Características:

- Fazendo parte da EU, mercado britânico oferece facilidade de entrada.
- Custo de acesso ao mercado é elevado, especialmente nas grandes cidades.
- Empresas devem ter consistência na aproximação.
- *Estar* no mercado funciona melhor que *ir* ao mercado.
- Adotar estratégia focalizada e de nicho.

Mercado retalhista – tendências

- Multicanal.
- Pop-up stores.
- Internet marketplaces i.e. farfetch.com
- *Click & collect*.
- Retalhistas mono-preço i.e. poundland.com
- Domínio crescente de compras *on-line*: 90% adultos britânicos entre os 25 e os 34 anos compraram *on-line* em 2012.
- Coabitação.
- Em 2020, está previsto que 80% do comércio retalhe inglês seja realizado ou influenciado pela Internet.

Mudanças em curso no mercado

Alterações nos padrões de consumo e na indústria do retalho. Aumento dos mercados étnicos e de nicho.

Crescimento nos setores da aeronáutica, saúde, automóvel e TIC; aumento da preponderância do setor financeiro.

Cultura de Negócios

- Pragmatismo.
- Objetividade.
- Relação preço / qualidade.
- Exigência e sofisticação.

Recomendações para fazer negócios com o Reino Unido

Aceitar que o custo de entrada no mercado é elevado; a sofisticação e a forte concorrência fazem com que as margens de comercialização sejam mais reduzidas do que em outros mercados.

Respeitar prazos e condições; a maior parte das vezes, o primeiro erro é, também, o último.

Legal

European Patent Office: Tel: (0049) 89 2399 4538 Fax (00 49) 89 2399 4465

Trademarks: Para informação sobre o registo das marcas, contactar the Office for Harmonisation in the Internal Market: Tel: (00 34) 96 513 9333 Fax: (00 34) 96 513 9173 e-mail: enquiries@patent.gov.uk

Setor da dança no Reino-Unido

É estimado que o setor da dança empregue mais de 40.000 pessoas no Reino Unido.

200 Companhias de dança no Reino-Unido.

A dança faz parte do currículo nacional.

Existe uma média de 22 colégios de dança.

Mais de 292 cursos universitários têm a dança como uma disciplina.

1.000 Dançarinos formam-se a cada ano das escolas de formação profissional e cursos de dança de universidade.

A dança é a segunda atividade mais popular nas escolas a seguir ao futebol.

O número de alunos que escolhem a dança aumentou 83% em quatro anos

A dança é uma atividade popular para 5 milhões de participantes, ou 10 por cento da população do Reino Unido

A dança é a forma de arte participativa mais popular no País de Gales, com cerca de 200,00 pessoas

Em 2009, 19.000 pessoas durante três dias (acima das 12.000 em 2006) viajaram para Move it! Única exposição dedicada à Dança na Grã-Bretanha.

O número de participantes que participaram numa atividade de aprendizagem de Ballet durante 2007/2008 totalizou 12.700.

O setor de dança na Inglaterra tem crescido exponencialmente nos últimos 40 anos e é amplamente considerado um líder mundial.

A “Royal Ballet” é amplamente reconhecida como uma das empresas mais bem sucedidas do mundo, evidência de um crescimento em audiências na área da dança.

Players do setor

Companhias de Ballet :

Birmingham Royal Ballet, empresa irmã da the Royal Ballet, baseada em Birmingham.

English National Ballet, rival das empresas Royal Ballet.

Northern Ballet, Ballet Company baseada em Leeds, especializada em dança teatral.

The Royal Ballet, amplamente considerada entre as principais companhias de balet clássico do mundo.

Scottish Ballet, a companhia nacional de ballet da Escócia

Temos ainda a Aegis Live Arts, a Ballet Black, aBalletboyz, a Balletsoul, a Candoco Dance Company e a The London ballet company

Organização de Dance / associação

- Dance UK
- The Foundation for Community Dance
- The Place Dance Services
- Youth Dance England
- The Council for Dance Education and Training
- National Dance Teachers Association
- Dancers' Career Development
- Equity
- The Independent Theatre Council
- The Society of London Theatre
- The Theatrical Management Association
- National dance network
- Youth Dance England
- Music and Dance Scheme
- The National Dance Communications Forum (NDCF)
- Northern Countries Dance teachers association
- Ballet Theatre UK
- Londondance
- Equity UK Trade Union representing professional performers

Centros de dança

- Laban Centre, London;
- Dance City Academy, Newcastle;
- Swindon Youth Dance Academy, Swindon, Wiltshire;
- Yorkshire Young Dancers (ballet and contemporary strands based in Leeds);
- Dance East Academy (Ipswich, Suffolk).
- DanceXchange South Asian and Contemporary Dance CAT in Birmingham;
- Dance4 Nottingham and The Lowry, Salford Quays.

Escolas de dança mais conceituadas

- Tring Park School, Hertfordshire;
- Hammond School, Chester.
- London Contemporary Dance School;
- Aegis Live Arts
- Ballet Black
- Balletboyz
- Balletsoul
- Elmhurst School for Dance, associada à escola the Birmingham Royal Ballet
- English National Ballet School, associada à escola the English National Ballet
- Northern Ballet Academy, associada à escola of Northern Ballet
- Royal Ballet School, associada à escola the Royal Ballet

Metodologias:

As famosas metodologias que ditam as regras a seguir em termos de vestuários entre outras coisas são as seguintes:

- **SDTA** Scottish Dance Teachers' Alliance
- **BBO** British Ballet Organization
- **UKA** United Kingdom Alliance of Professional Teachers of Dancing and Kindred Arts
- **IDTA** International Dance Teachers' Association
- **ABT** American Ballet Theatre
- **NATD** National Association of Teachers of Dancing
- **ISTD** The Imperial Society of Teachers of Dancing
- **RAD** Royal Academie of Dance

- **BATD** The British Association of Teachers of Dancing
- **Melody Bear** Melody Movement Early Learning

Retalhistas:

Retalhistas que vendem o seu próprio produto nomeadamente on-line. Não será aconselhável vender os produtos a estes retalhistas pois também são concorrentes.

- Allegra Dancewear www.allegra-dancewear.co.uk
- Antonio Pacelli www.antoniopacelli.com
- Ballet Box www.balletbox.co.uk
- Blossom Gifts bellydancecostume.name
- Capezio/Ballet Makers Europe Ltd www.capeziodance.com
- Capulet Ltd www.capuletworld.com
- Classy Lashes www.classylashes.com
- Dance Enterprise www.danceenterprise.co.uk
- Dancemania www.dancemania.biz
- Dancewell www.dancewell.com
- The Dancers Shop www.thedancersshop.co.uk
- Dancing in the street www.dancinginthestreet.com
- Danz-ez International Limited www.dans-ez.com
- FaB dance knitwear www.fab-knitwear.com
- Grishko BalletPro Ltd t/a Grishko UK www.grishko.co.uk
- International Dance Supplies www.ids.co.uk
- Katz Dancewear Ltd. www.katz-dancewear.co.uk
- Move Dancewear www.movedancewear.com

- Pablo Tango www.pablotango.com.ar
- Planet Dance Direct www.planetdancedirect.co.uk
- Recherche Fabrics www.recherchefabrics.com
- Simply Dancewear www.simplydancewear.co.uk
- StageStruck Dancewear www.stagestruckdancewear.com
- The Studio Dance Shop www.thestudiodanceshop.co.uk
- Supadance www.supadance.com
- TangoPaseo Latin & Tango Dancewear www.TangoPaseo.com
- Total Dance www.totaldance.co.uk
- UK Dance Trainers www.ukdancetrainers.co.uk

Retalhistas que oferecem várias marcas

A Ballet Rosa deverá apostar em vender os produtos nos seguintes retalhistas:

- Planet Dance Direct
- Porcelli
- Dancia
- London Dance Shoppe
- Suzanne
- IDS
- Wholesale Dancewear
- Dance Store uk
- Dance Direct
- The dancers shop

Concorrentes

Segue uma lista de todos os concorrentes que fornecem vestuário de dança no Reino Unido:

1. Bloch
2. Grishko
3. Intermezzo
4. Capulet
5. Gandolfi
6. Papillon
7. RAD entreprise
8. Gaynor Minden
9. Wear Moi
10. Plume dance
11. Royal ballet
12. Pineapple
13. Capezio
14. Adagio
15. AJK
16. Anna Kern
17. Aurora
18. Bodywrappers
19. Boedtcher Danish Dance Design
20. Bunheads
21. Capulet
22. Character Dancewear
23. Dance Arches
24. Dans-ez
25. Danskin
26. Danztech
27. Deha
28. Freddy
29. Freed
30. Frontline For Capezio

31. Gifted Dancer
32. Harmonie For Capezio
33. International Dance
34. Jenetex
35. Katz
36. Mercer
37. Milano
38. Miller & Ben
39. Mirella
40. Mondor
41. Nueva Epoca By Werner Kern
42. Papillon
43. Pillows For Pointe
44. Pineapple
45. Point2point
46. Porselli
47. Roch Valley
48. Rucanor
49. Rummos
50. Sansha
51. Schmidt Sports
52. Shreds
53. Silky
54. So Danca
55. Solida
56. Suffolk
57. Time-G
58. Toesavers
59. Tyrell Katz
60. Vicard
61. Vulkan
62. Wear Moi
63. Werner Kern
64. Ainsliewear

65. Blue Canoe
66. Halfmoon
67. Harmonie
68. KD Dance
69. Mondor
70. Watercolour
71. Yamuna Body Rolling
72. Repetto

Magazines (publicidade):

Segue uma lista de revistas ligadas ao setor da dança em que a Ballet Rosa poderia colocar publicidade:

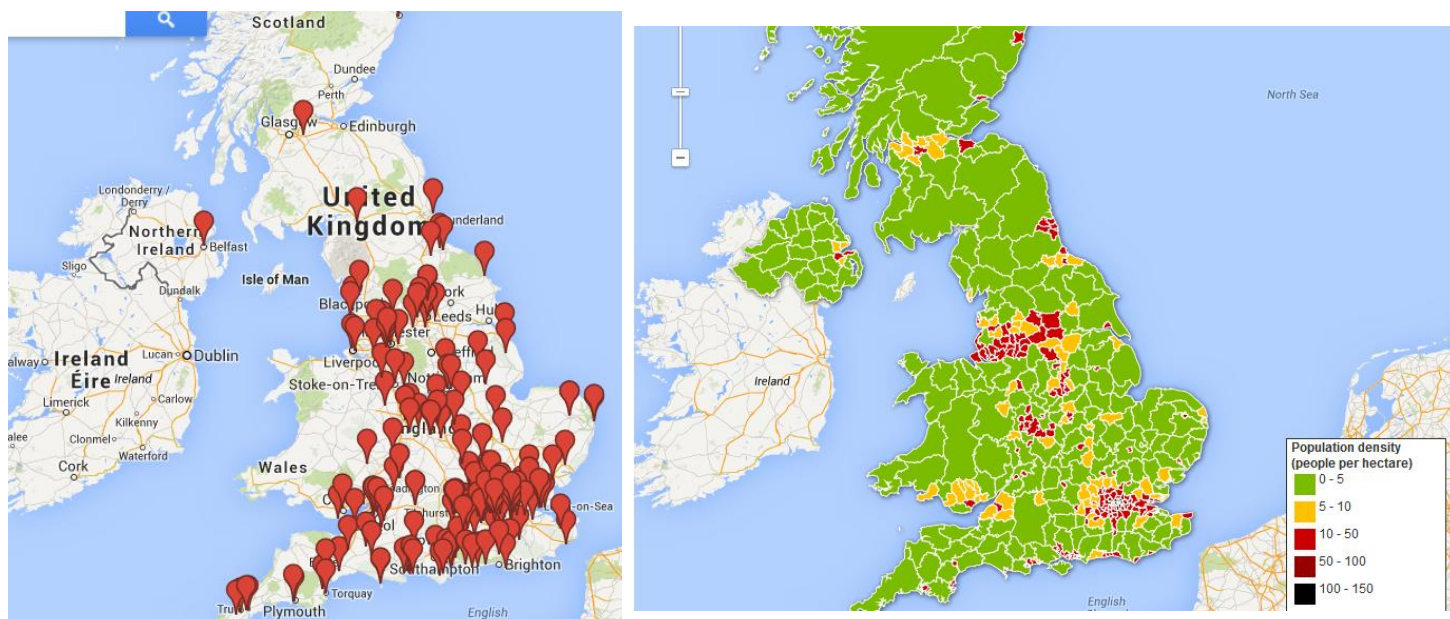
- Dancing times (mensalmente)
- Dance UK (2 vezes por ano)
- Dance Magazine (mensalmente)
- Dance today (mensalmente)
- Pointe magazine (6/ano)
- Dancing Times Magazine (mensalmente)
- Dance International magazine (IDTA magazine)
- BBO Magazine
- Dance Spirit

Eventos de dança:

Eventos nos quais a Ballet Rosa deveria aparecer: Move it: fortemente ligado ao nosso concorrente Bloch que até patrocina o site. Olympia London from 13-15 February 2015. UK Dance Exhibition is organized under the patronage of BIC Exhibitions team (Janeiro)

Densidade populacional e lojas de Dança

A maior densidade de população é na Inglaterra e corresponde a quase 80% do total da população das ilhas. Grande parte da população situa-se nas áreas ao redor, ou perto de, algumas grandes cidades. A maior área urbana é Londres com 9 milhões de habitantes. Outros grandes centros populacionais incluem Área Manchester (2,4 milhões), West Midlands (2,4 milhões), West Yorkshire (1,6 milhões).



Podemos destacar uma correlação entre a densidade demográfica na Inglaterra e o número de lojas de roupa de dança por zona. A concentração mais importante é na zona da capital como já seria de esperar mas também na zona de Manchester, Leeds/Bradford (West Yorkshire) e a zona de Leicester/Birmingham (West Midlands) e por fim a zona de Bristol. Estas são as zonas onde se encontram mais lojas e população.

Calendário do mundo da dança na Inglaterra:

Ensaios em fim de Maio

Espectáculos em Junho/Julho

Rentrée em setembro

Alguns têm “summer courses” em junho- julho- agosto

Autumn term : Setembro → Dezembro (rentrée new starters + boarders) (break meio-dezembro/ início janeiro - natal, ano novo)

Spring term: Janeiro → Março (break primeira quinzena de abril - páscoa)

Summer term: Abril → Julho (break segunda quinzena julho/ agosto - férias de verão)

Summer performance: Espetáculos em julho

7.2 Análise SWOT

SWOT	
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">- Mercado com apetência a nível de moda- Maior mercado de dança do mundo- Alto poder aquisitivo e disponibilidade para consumo.- Em 2020, está previsto que 80 % do « retail » inglês seja realizado ou influenciado pela Internet.- Foi estimado que o Setor de Dança emprega mais de 40.000 pessoas no Reino Unido- O número de alunos que escolhem a dança aumentou 83% em quatro anos- O setor de dança na Inglaterra tem crescido exponencialmente ao longo dos últimos 40 anos e é considerado um líder mundial.	<ul style="list-style-type: none">- Importadores exigentes- Forte concorrência pois é uma economia muito aberta.- Custo de acesso ao mercado é elevado, especialmente nas grandes cidades.- Margens de comercialização mais reduzidas do que em outros mercados.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade Preço Qualidade - Produção própria (positivo nomeadamente para criar modelos inexistentes exigidos pelo mercado) - Alguns modelos já existentes - Empresa ambiciosa presente já em vários mercados - Design (com ajuda da Isabelle Ciaravola) - Entregas rápidas - Facilidade comunicação - Catálogos / Brochuras em inglês - Existem vários produtos já pedidos pelo mercado. - Ajuda financeira do QREN - Especialização e focalização no ballet - Ser marca Europeia 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de imagem junto do mercado - Marca jovem - Made in Portugal, quando existe distribuidores que mencionam o Made in UK - Modelos e várias cores pedidas pelo mercado e não existentes na oferta da Ballet Rosa (ver quadro de modelos) - Debilidade financeira - Ausência de presença no mercado (feiras, representante, publicidade, visitas) - Site da Ballet Rosa não permite venda online. - Falta de conhecimento do mercado.

7.3 Conclusões e/ou recomendações do estudo de mercado

O mercado inglês é um mercado onde a BR deve apostar e investir pois é um mercado considerado líder mundial no setor da dança, e continua em expansão.

Além disso, a nível de setor têxtil é um mercado que mostra interesse pela moda o que permitira a BR mostrar os seus dotes a nível de Design nomeadamente com ajuda da coleção da Isabelle Ciaravola e da coleção Créateur.

A nível económico é importante realçar o facto de que a Inglaterra é um país que tem um alto poder de compra e disponibilidade para consumo. No entanto as margens comerciais tendem a ser reduzidas devido ao número elevado de concorrentes no mercado pois muitas empresas investem na Inglaterra por ser uma economia bastante aberta e de fácil entrada.

Destaca-se mais uma vez o lado positivo de apostar no mercado inglês pois tem entrada fácil e a população é predisposta a consumos.

O facto de terem muita oferta torna os consumidores ingleses mais exigentes. E por isso, o facto de a BR ter uma qualidade de confeição elevada seria uma mais-valia importante para entrar neste mercado.

O facto de a BR produzir em Portugal e fazer parte da Europa pode ser um ponto diferenciador importante para entrar no mercado, apesar de certos concorrentes terem a insígnia do Made in Uk e isso ser uma grande vantagem para eles.

Existem várias qualidades que a BR possui e que poderia ajudar esta a entrar neste mercado tais como; Flexibilidade Preço Qualidade, Produção própria, Empresa ambiciosa já presente em vários mercados, Entregas rápidas, Facilidade comunicação, Ajuda financeira do QREN.

O calendário do setor da dança na Inglaterra alinha-se aos mercados europeus que já conhecemos. A rentrée é em Setembro, as aulas terminam em Junho e os espetáculos têm lugar logo a seguir ao fim das aulas. Seria interessante apresentar a coleção da BR para as encomendas da rentrée pois é aí que são efetuadas as encomendas com maior quantidade.

Segundo estudos realizados no mercado inglês, “estar” no mercado funciona melhor que “ir” ao mercado. O aconselhável seria então ter lá um representante, mas se isso não for possível, poderíamos investir em idas frequentes ao mercado inglês, e manter uma boa ligação com os clientes ou potenciais clientes através de e-mail, site, redes sociais, etc.

Esses estudos também revelam que a melhor via de investimento seria em adotar estratégia focalizada e de nicho pois existe um aumento dos mercados étnicos e de nicho. É o caso da BR que se focaliza no mercado de artigos de dança e mais especificamente de ballet.

No setor da dança, e mais concretamente no ballet, existem vários *players* mas o que torna este mercado em particular bastante complicado é o fato de este se reger por metodologias, estes que são os *players* mais importantes. As escolas de dança fazem então parte de uma metodologia que impõe o seu estilo de dança, as suas aulas, os seus exames assim como os artigos de dança/vestuário tanto para as aulas como para os exames.

7.4 Recomendações a nível de estratégia de marketing: desenvolvimento do mercado

Objetivo: fazer conhecer a marca e os produtos BR no mercado inglês, e paralelamente introduzir estes no mercado e fazer crescer o negócio da Ballet Rosa.

Mercado Alvo: Lojas de artigos de dança.

Desafios: Mercado com bastantes concorrentes diretos. A maioria das escolas respondem às exigências das metodologias a nível de vestuário.

Vantagens competitivas: Cores e tecidos nunca serão descontinuados, qualidade, acabamento manual, capacidade de personalizar estilos individuais.

Primeiro alvo: as lojas

Segundo alvo: as escolas e companhias de dança para que estes solicitem os modelos da Ballet Rosa junto das lojas.

7.5 Place

Como recomendação sugeria que a BR melhorasse o Site internet pois o mercado inglês usa muito o e-commerce, principalmente nas vendas de retalhe.

Além do Site, a nível físico, o local ideal para começar a angariar clientes seria na zona de Londres, pois é a área geográfica onde há mais densidade de população (9 milhões) mas mais importante ainda, o maior número de lojas de artigos de dança. Paralelamente ou posteriormente, a BR pode investir na zona de Manchester, de Leeds/Bradford (West Yorkshire), de Leicester/Birmingham (West Midlands) e por fim de Bristol pois são as zonas que seguem Londres em termos de população e lojas de dança.

7.6 Promotion

Para divulgar a marca e esta ficar na mente dos clientes alvos, a BR poderia começar por mandar e-mails para estes ficarem a conhecer a marca e propor uma visita ao nosso site com o objetivo de descobrir os nossos produtos.

A BR também poderia pensar em colocar publicidade em revistas relacionadas com a dança, especializadas em ballet como por exemplo a Pointe magazine, Dancing Times Magazine ou até mesmo com revistas das metodologias como a Dance International magazine (IDTA magazine) ou a BBO Magazine.

Por fim, a nível de promoção da marca, poderíamos estar presente no evento de dança mais importante o “Move it” que terá lugar no Olympia London de 13 a 15 Fevereiro 2015.



Para entrar no mercado, surgiu a ideia de visitarmos certos clientes potenciais de relevância importante e apresentar os nossos produtos. De seguida poderíamos propor a estes últimos que fiquem com certas peças gratuitamente para que possam fazer uma apresentação da nossa marca aos clientes finais, se estes fossem recetíveis e comprassem os modelos, estes seriam faturados e seguiria com certeza uma encomenda, caso contrário os modelos seriam devolvidos sem qualquer custo para as lojas.

7.7 Product

Para entrar no mercado inglês a BR deverá investir numa paleta de cores mais extensa, nomeadamente a nível de Mousseline onde a escolha é muito escassa e também em Coton Licra pois muitas cores exigidas no mercado inglês não estão presentes na oferta da BR.

Para entrar no mercado a BR poderia apoiar-se em 15 modelos que são exigidos pelas metodologias e que já estão presentes na nossa oferta: Jessica, Akina, Marcelle, Amy, Kenza, Luna, Malaga, Elia, Silvie, Suri, Sophia, Kumi, Coline, Louie, Yuri.

O resto dos modelos não estão presentes na oferta da BR (1 calções para homem, 1 character skirt, 1 saia pull-on, 1 justaucorps avec jupette, 1 justaucorps), mas também existe alguns modelos que a BR poderia criar alterando certas partes de modelos já existentes nos catálogos da BR (1 tutu, 5 justaucorps).

No que diz respeito aos tamanhos, cada fornecedor tem a sua tabela. Mas no geral os tamanhos para crianças vão de 00 a 3A e para adultos de 3 a 5. A Ballet Rosa possui uma tabela de tamanhos bastante compreensiva e já adaptada ao mercado inglês por isso não será preciso sofrer grandes alterações.

7.8 Price

No que diz respeito aos preços, a BR situa-se na linha dos concorrentes e em muitos casos até abaixo destes. Isto poderá ser uma grande vantagem competitiva pois temos uma relação qualidade/preço bastante boa. A BR pode optar por manter os preços atuais para conseguir entrar no mercado mais facilmente e adotar assim a estratégia de dominação pelos custos (custo unitário inferior ao dos concorrentes para o mesmo nível de qualidade) ou então alinhar-se ao preço da concorrência e assim ter mais lucro.

A BR deve fazer uma adaptação da sua lista de preços para que esta seja apresentada em libras. Deve ter em consideração as oscilações constantes das taxas de câmbio para que não saia a perder.

Conclusão

Após a elaboração deste projeto podemos concluir que a Ballet Rosa nasceu para ser internacionalizada e para ser reconhecida mundialmente. É uma empresa jovem com muito potencial, já está presente em vários países. Sendo uma PME, apresenta características próximas das *Born Global* e com empreendedores/gestores com apetência para a internacionalização, a aplicabilidade das teorias das Redes, da International New Ventures e da teoria centrada no Empreendedor Internacional surge como importantes contributos informadores da internacionalização da Ballet Rosa.

O mercado do Reino Unido é definitivamente um mercado no qual a empresa deve apostar. Este é um destino estratégico, não só pela dimensão do seu mercado interno, mas também pelas perspetivas de projeção internacional.

Ao longo deste projeto verificou-se que o Reino Unido tem inúmeros fatores positivos tanto a nível económico, legal ou ainda demograficamente para todas as empresas colocarem a hipótese de exportar para este local.

Neste trabalho, foram abordados vários pontos estratégicos para a exportação dos produtos da Ballet Rosa para o mercado externo em questão. A conclusão essencial que devemos retirar é que a empresa deverá adaptar os seus produtos às exigências do mercado, isto apesar de nunca o ter feito anteriormente para outros mercados externos. O setor da dança no Reino Unido é, de facto, um setor muito complexo e, por isso, é necessário adaptar-se a ele. A Ballet Rosa deverá também investir na área do e-commerce para o Reino Unido, pois verificou-se que este é o futuro no mundo retalhista.

O guia prático permitiu à Ballet Rosa ter todas as informações indispensáveis e pertinentes para poder investir na sua ida para o Reino Unido. Desde uma lista exaustiva de todos os concorrentes até à adaptação de todos os produtos da empresa, passando pelos conselhos na área da publicidade e seleção de distribuidores Este guia prático constitui-se como uma ferramenta charneira para a exportação dos produtos da Ballet Rosa para o Reino Unido.

. Abracei este projeto com muito empenho e dedicação e é com enorme satisfação e prazer que vejo a Ballet Rosa crescer e iniciar uma nova jornada no Reino Unido.

Referências bibliográficas

Aicep Portugal Global. (2013) *Ficha país-Reino Unido*.

Angleterre.org.uk.(2014). *En bref : l'Economie de l'Angleterre et du Royaume Uni*. <http://angleterre.org.uk/economie.htm> Consultado em 28 Julho 2014.

Ballet Rosa.(s.d.). *Acerca da Ballet Rosa*. <http://www.balletrosa.com/pt/about> consultado em 26 de Julho 2014.

Buckley, P.J. & Casson, M. (1976), A Long-Run Theory of The Multinational Enterprise, in Cantwell, J. (ed.), *Foreign Direct Investment and Technological Change*. Great Britain, MPG Books

Chambre de Commerce Française de Grande-Bretagne. *Présentation général du marché britannique*.http://www.tradonline.fr/blog/wpcontent/uploads/2011/03/Presentation_marche_royaume-uni.pdf Consultado em 29 de Julho 2014.

Dunning, J.H. (1977), Trade, Location of Economic Activity and MNE : a Search for an eclectic Approach, In Gomes-Casseres, B. & Yoffie, D.B. (eds.), *The International Political Economy of Direct Foreign Investment*, Great Yarmouth, Great Britain

E-commerce. (2013). *Les clés pour conquérir l'e-marché britannique*. (N°44). <http://www.ecommercemag.fr/E-commerce/Article/Les-cles-pour-conquerir-l-e-marche-britannique-45484-1.htm> Consultado em 29 de Julho 2014

Export entreprise SA. (2015). *Royaume Uni cadre juridique*. <http://www.champagne-ardenne-export.com/fr/marches/fiches-pays/royaume-uni/cadre-legal> consultado em 20 de Agosto de 2015

France Diplomatie. (2014). *Géographie et Histoire*. <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/royaume-uni/presentation-du-royaume-uni/article/geographie-8569> consultado em 26 de Julho 2014

France Diplomatie. (2014). *Présentation du Royaume-Uni*. <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/royaume-uni/presentation-du-royaume-uni/article/presentation-919> Consultado em 28 de Julho 2014.

Johanson, J. & Mattson, L.-G. (1988), Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, In: Hood, N. & Vahlne, J.E. (eds.), *Strategies in Global Competition*, New York; Croom Helm

Johanson, J. & Vahlne, J.-L. (2009), The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431

Kirby, S., Meaning, J. & Warren, J. (2014). *Prospects for the UK economy*. <http://niesr.ac.uk/media/prospects-uk-economy-11749#.Uzw6uoUUOIA> Consultado em 29 de Julho 2014.

Kotler, P., Keller, K., Manceau, D. & Dubois, B. (2006). *Marketing Management* (12ª edição). Pearson Education

Leonidou, L., Katsikaes, C.S. & Percy, N.F. (1998), The Export Development Process : An Integrative Review of Empirical Models, *Journal of International Business Studies*, Vol, 27, n.º 3, pp. 517-551

London and partners. *Europe's number one business city*. <http://invest.london/why-london> Consultado em 28 de Julho 2014.

McMullen, J.S. & Sherpherd, D.A. (2006), Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur, *Academy of Management Review*, Vol. 31, pp. 132-152

OCDE. (2013). *Études économiques de l'OCDE ROYAUME-UNI FÉVRIER 2013*. http://www.oecd.org/fr/eco/etudes/UK_FR%20Overview_Final.pdf Consultado em 28 de Julho 2014

OJE. (2012). *Retalho continua a investir na expansão, com Europa no topo da lista* <http://imobnewsportugal.blogspot.pt/search/label/Retalho?updated-max=2012-05-18T05:29:00-07:00&max-results=20&start=180&by-date=false> Consultado em 29 de Julho 2014.

Oviatt, B.M. & McDougal, P.P. (1994), Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1994, 45-64

Root, J. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books

Saldo Positivo. (2012). *Dicas para vencer nas exportações*.
<http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/como-entrar-nos-principais-mercados-de-exportacao>
Consultado em 28 de Julho 2014.

Sauders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*,
Financial Times Prentice Hall



The National Voice for Dance. *Things you should know about dance*.
<http://www.danceuk.org/resources/dance-facts/> Consultado em 29 de Julho 2014.


World economic Islamic Forum. (2013). *Why London*. <http://9thwief.org/London/Why-Johor.aspx> Consultado em 28 de Julho 2014.


Yin, R. (2003), *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications


Anexos

Anexo 1 : Estudo e adaptação do produto



	Description	Colours	Grade	Price	Distributors	Pontos fortes/Pontos fracos
	Classic skirt leotard, Fabric: 45% Cotton/ 45% Polyester/ 10% Elastane			00/0:17,36€ 1/2/3A:17,75€	IDS	Ponto Forte: modelo existente em JESSICA Ponto Fraco: IDS is made in uk
BBO		Pale Pink*rose / Sky Blue --	Pre-Primary to Primary Sizes: 00- 3A			
UKA		Lavender*violet	Preliminary 1 - Upper 1 Sizes:0-3A			
	Classic skirted leotard 80% Nylon/ 20% Elastane			All sizes:18,20€	IDS	Ponto forte: modelo existente JESSICA
IDTA		Royal Blue--	class and exam S/I/M/L/XL			



ABT		Candy*rose / lemon* +- jaune paille / white*blanc	Primary 1-3A			
	Sleeveless leotard with ruched front Fabric: 45% Cotton/ 45% Polyester/ 10% Elastane			1/2 : 11,90€ 3A/3:12,81€ 4/5:13,65€ Adagio: £10.50 Capezio: C £7.25 /A £10.75 Freed: £ 12.95 £10.50-16.20	IDS Porcelli planetdancedi rect danceandsho p	Ponto forte: modelo existente: AKINA coton lycra
BBO		Navy*marine / Purple-- / Black*noir	Grade 4 -5 Grade 6 - 8 Sizes: 1-5			
UKA		Purple --	Grade 1-4 Sizes: 0-5			
Melody Bear		Purple-- / Pale Blue--	young beginners Sizes:0-3A			
NATD		Black*noir / Burgundy--	Grade 5 onwards			



			Sizes: 2-5			
ISTD		Navy*marine	Pre- Intermediat- Intermediate			
RAD		/Mulberry-- /Navy*marine/Red - - White*blanc/light blue--/light pink*rose/dark lavender* +- Amethyste/black*noir/d usty pink-- /Lavender* +-violet	Grade 1-8 Sizes 1-5	1:17,49€ 2/2A:18,59€ 3/4/5:20,15€	IDS	
	Sleeveless leotard with ruched front, Fabric: 80% Nylon/ 20% Elastane			00:9,75€ 0:10,14€ 1/2:10,86€ 3A/3:11,57€ 4/5:12,22€ Adagio: C£9.95/A£14.75	IDS Porcelli	Ponto forte: modelo existente em: MARCELLE
UKA	(com costura frente Kingfisher)	Kingfisher*Azur	Grade Prelim1- Grade 1 Sizes 0-4			



		Burgundy* +- orchidée	Grade 2 -5 and Majors Taille 1-5			
IDTA	(com costura frente)	Navy*Marine(a) Royal Blue*royal(c)	class and exam Sizes 00-5			
ABT	(sem costura frente, moderate scoop neckline)	Aqua-- / bluebell-- / lilac** +- lavanda / magenta* +- Burlesque	grade 1/2/3 Sizes child:S,I,M, L,XL adult:S,M,L, XL			
NATD	(com costura frente)	Burgundy* +- orchidée / Royal Blue--	Grade 2-4 Sizes 2-5			
ISTD	adjustable ruch	Bluebell--, Aqua--	Grade 1-4	£29.95 - £38.34	Planetdancedi rect	
	Sleeveless tank leotard comes with a matching waist elastic and full front modesty lining. 90% cotton 10% spandex			Bloch: £8.60 <u>Capezio</u> : £6.95 Roch Valley:£ 9.95 £10.95-£15.54 0:10,86€	Porcelli Planetdancedi rect Danceandshop IDS	Ponto forte: Existente em AMY + CIBELLE Ponto fraco: muitas cores não existentes

				1/2:11,44€ 3A/3:12,48€ 4:13,26€		
BBO	(sem cinto)	Lavender* +- amethyste / Mulberry-	Grade 1-3 syzes 0-4			
IDTA	(sem cinto)	Mulberry--	1- 2			
ISTD	(com cinto)	Plum* +- framboise / Sky -- / Purple* +- violet / black*noir	Grade Sky=Primar y -4. Plum=Prima ry-6 Purple= Grades 5-6			
RAD	(com cinto)	Light Blue*Celeste / Lavender*violet / White*blanc / Light Pink*rose/ Dark Lavender--/ Navy*Marine / Marine-Blue--/ Mulberry--	Grade Pre- Primary- 8 Sizes 00-4	00/0/1: 15,34€ 2/2A: 17,10€ 3/4: 17,94€	IDS	




	<p>Sleeveless leotard with ruched front and low V ruched back Fabric: 45% Cotton/ 45% Polyester/ 10% Elastane 100% Polyester shelf bra lining</p>			1/2: 17,62€ 3A/3: 17,94€ 4/5:18,66€	IDS	Ponto fraco: modelo não existente mas MARIE com alças largas
BBO		Black*noir	Grade 6-8 and vocational Sizes 1-5			
IDTA		Black*noir / Sapphire--	Exam and classes			
	<p>Classic camisole leotard with v front ruched bustline Fabric: 45% Cotton/ 45% Polyester/ 10% Elastane</p>			1/2/3A:13,78€ 3/4: 14,69€ 5:15,47€	IDS	Ponto fraco: modelo não existente mas parecido com JOANNE com costas direitas
UKA		Black*noir	Grade Majors Ballet Sizes 1-5			


	<p>Camisole leotard, low back, ruched front and under bust seam 80% Matt Nylon/ 20% Elastane Bust Lining: 100% Polyester</p>			All sizes: 17,55€	IDS	Ponto fraco: modelo não existente → JOANNE com costas direitas e costura peito + 2 linhas paralelas à frente, certas cores não existentes
ABT		Black*noir/ china blue--/ coral--/ Sapphire--/ violet*lila	Grade 4-7 Sizes XS,S,M,L,X L			
	<p>Cotton/Lycra leotard. Featuring a camisole top and belt this ladies leotard is a classic ballet design suitable for s and the 's</p> <p>134-140cm (Age 9-10) 2 146-152cm (Age 11-13) 3A Ladies 8/10 (Ladies) 3 Ladies 10/12 (Adults) 4 Ladies 12/14 (Adults) 5</p>			<p>Roch Valley: £11.95 - £13.95</p> <p>£16.95</p> <p>3A:14,04€ 3:14,95€ 4:15,86€ 5:16,12€</p>	<p>Dancewearcentral</p> <p>Planetdancedirect</p> <p>IDS</p>	
RAD		Black*noir / navy*marine /	Grade class and Major examination	2/2A:20,80€ 3/4/5:23,4€		



			sizes 2-5			
NATD		black*noir	Grade 5 onward Sizes 3A-5			
	Classic skirted Ballet leotard Fabric: 80% Nylon/ 20% Elastane Skirt 100% Polyester			00/0:16,12€ 1/2/3A:16,51€ £29.95	IDS Planetdancedirect	Ponto forte: modelo existente JESSICA Ponto fraco: as cores inexistentes
IDTA		Lilac*parme	Preparatory & Primary			
ISTD		Bluebell -- / aqua --	Pre Primary, Primary - Grade 1			
	Classic skirted leotard with ruched front design Fabric: 80% Nylon/ 20% Elastane			0:17,03€ 1/2/3A:17,42€ 3:18,33€ £ 14.45	IDS Planetdancedirect	Ponto fraco: modelo não existente mas a BR está a ponderar produzir este modelo (amostra no escritório)

NATD		Kingfisher* +- azur / Light Raspberry--	Preliminary- Grade 1 Sizes: 0-3			
ISTD		Imperial Pink--	Junior Grades			
	Stylish V front jazz pants tap and modern theatre Jazz pants are supplied un-hemmed Fabric: 80% Nylon/ 20% Elastane			00:11,64€ 0:12,03€ 1:12,48€ 2:14,30€ 3A:14,95€ 3:15,60€ 4:16,38€ 5:17,68€ £27.54	IDS Planetdancedi rect	Ponto forte: modelo existente em LUNA e KENZA e cor também
IDTA	*LUNA	Black*noir				
ISTD	*KENZA	Black*noir				
UKA	*KENZA	Black*noir				
	unisex tights Fabric: BBO: Coton/poly/elastane IDTA: 80% Nylon/ 20% Elastane			Nylon: Footless: 00/0:8,45€ 1/2:9,43€ 3A/3:10,60€ 4:12,55€ Stirrup: 00/0:8,78€	IDS	Ponto forte: modelo existente: MALAGA Ponto fraco: royal blue uk não é o mesmo que o da BR + outras cores inexistentes



				1/2:9,69€ 3A/3:10,86€ 4:12,87€ Coton: Stirrup: 00/0:9,75€ 1/2:10,60€ 3A/3:11,90€ 4/5: 13,85€		
BBO	Stirrup tights	Black*noir / Lavender*Amethyste / purple-- / navy*marine / mulberry--				
IDTA	Footless tights Stirrup tights	Black*noir / Navy Blue*marine / Royal Blue-- Black*noir / Burgundy*orchidée / Carnation*acero / Delphinium*Lila / Kingfisher-- / Royal Blue-- / Navy*marine / White*blanc				



	Comfortable modern warm up hipster shorts Fabric: Matt Nylon			XS/S: 10,40€ M/L/XL: 10,73€ £21.54	IDS danceandshop	Ponte forte: modelo existente ELIA e cor disponível
ISTD		Black*noir	Sizes: XS-XL			
	Classic plain front, double strap cross back leotard Fabric: 80% Nylon/ 20% Elastane			1/2/3A:16,06€ 3/4/5:17,36€	IDS	Ponte Fraco: modelo não existente mas parecido com o CYNTHIA sem a “fronce” e com as costas mais baixas e redondas.
IDTA		Navy*marine	school and exam wear sizes 1-5			
ABT		Black*noir/ Turquoise*azur/ rose--/ aubergine*cassis	XS-XL			
	Cap sleeve leotard with low back, ruched front and under bust seam Body: 80% Matt Nylon/ 20% Elastane Bust Lining: 100% Polyester			XS/S:18,46€ M/L/XL:19,76€ £37.14	IDS danceandshop	Ponte Fraco: Modelo inexistente mas parecido com CHARLOTTE com “fronce”
ABT		Black*noir/ china blue-	Training			


		-/ coral--/ Sapphire--/ violet--	Program Sizes: XS- XL			
ISTD		Magenta*Burlesque	tap and modern theatre sizes: XS- XL			
	Short sleeve leotard with full front modesty lining. 90% cotton 10% spandex.			Bloch: £8.55 Capezzio: £7.10 Freed: £13.45 1:17,49€ 2/2A:18,59€ 3/4/5: 20,15€	Porcelli Planetdancedi rect IDS	Pontes fortes: modelo existente SILVIE Ponto fraco: certas cores inexistentes
RAD	Childs XS- Adult M	Lilac*violet/ light pink*rose / black*noir / white*blanc / light blue-- / lavender -- / marine blue* +- turquoise Navy*marine	Pre- Primary/Pri mary Dance, Grades 1-3 Ballet. Grades 1-8			

			Sizes: 1-5			
	Pull-on circular skirt. 100% polyester		Waist 18 to 28 Inches	Adagio: £11.25 Roch Valley: £9.95	Porcelli planetdancedirect	Ponto fraco: muito poucas cores em mousseline e modelo não existente
ISTD		Plum--/ sky blue--	Primary – Grade 2			
	Voile Wrap Skirt Skirt: 100% Polyester Waistband: 80% Matt Nylon 20% Elastane			(c) 11,44€ (a) 12,03€ Adagio: £9.95 Bloch: £8.75 Capezio: £8.75 (a) £7.15 (c) Freed: £ 10.95 £10.95	IDS Porcelli Planetdancedirect Dancewearuniverse	Ponto forte: modelo exestente SURI Ponto fraco: muitas cores não existents em mousseline Cuidado modelo com 3 cintas diferentes (laço,botão,elástico)

Melody Bear	with front button fastening	Pale blue-- / Purple--	Sizes:20-28"	All sizes: 12,94€	IDS	
ABT		Aqua--/ bluebell--/ lilac*parme/ magenta-- Black--/ china blue--/ coral--/ Sapphire--/ violet--	Levels 1-3 Sizes: (c) one size, Length25cm (a)S/M, Length 33cm M/L, Length 38cm Levels 4-7 (a)S/M, Length 33cm M/L, Length 38cm			
ISTD		Plum / Purple / Navy*marine / Sky blue--	Grade 5-6			
RAD	Soft elastic pull-on waistband With button fastening.	Light pink*rose / lilac*parme / Marine Blue-- White*blanc / red-- / black*noir / navy*marine / Light Blue-- / Mulberry-- /Marine blue--	Pre-Primary- Primary Sizes:18/20 petite -18/20 regular- 22/24 regular	All sizes 11,70€ All sizes 13,20€	IDS	

	<p>This Poly Crepe Wrapover Skirt</p> <p>Waist Sizes 20 to 32 Inches</p>	<p>/lilac*parme/pink*rose</p>		<p>Roch Valley: £10.45</p> <p>Adagio: £9.95</p> <p>12,94€</p>	<p>Planetdancedi rect</p> <p>PORCELLI</p> <p>IDS</p>	<p>Ponto fraco: muito poucas cores em mousseline e modelo não existente mas parecido com STELLA-SOPHIA</p>
<p>ISTD</p>	<p>Sky : Grades 3-4 Plum :Grades 3-6 and Navy:Pre-Intermediate- Intermediate Grades.</p>	<p>Sky-- / Plum-- / Navy--</p>	<p>Grades 3 – 6 Sizes: 20- 24” (51- 61cm) 24-28” (61- 71 cm) 30- 32” (76-81 cm)</p>			
	<p>character skirt It is available in 2 lengths from a 22 to a 28" waist. 100% Polyester</p>			<p>Roch Valley:£ 32.95</p> <p>W20-30 L20-30 (51-76 cm): 32,44€</p> <p>Little Ballerina: Sizes: 20" waist / 20" length - 28" waist / 30" length:£29.95</p> <p>Sizes: 30" waist / 28" length - 30" waist / 30"</p>	<p>Planetdancedi rect</p> <p>IDS</p> <p>Porcelli</p>	<p>Ponto fraco: modelo não existente mas a BR está a pensar fazer este modelo para um cliente na Bélgica</p>

				length:£35.95		
RAD		Black with either 3 blue, lavender or pink colored bands of ribbon.	Pink and Lavender: grades 1-8, Blue: all grades.			
ISTD		bright ribbon in yellow, red & blue	character skirt for national dance	Up to 28" : 35,10€ over 28":37,70€	IDS	
	Tutu skirt consisting of 5 main layers of generously gathered net with multiple knicker frills all secured onto lycra pull-on panties. Top layer measures 40cm.			Bloch: £39.70	Porcelli	Ponto forte: Modelo que já está a ser criado pela BR !! O nosso modelo tem 7 camadas e não 5 Ponto fraco: não existe a cor royal blue
RAD		Royal blue-- / black*noir	major examination			
	Full circular semi-opaque chiffon skirt. Features 1cm waistband with adjustable button fastening and delicate hemline stitching. 100% soft drape polyester.			Little Ballerina: 23-24" waist / 24" length - 27-28" waist / 30" length: £29.95 29-30" waist / 30" length: £35.95 33,15€	PORCELLI IDS	Ponto forte: modelo existente em KUMI Ponto fraco: poucas cores disponíveis
RAD	26" to 30" length	Navy*marine / Royal Blue -- / Mulberry -- / Lavender-- / Burgundy-- /	Grade 6 and above.			

		Black*noir				
	x-over cardigan Fabric: 45% Cotton/ 45% Polyester/ 10% Elastane			00/0:14,30€ 1/2/3A:15,60€ Bloch:£9.65 Capezio:£7.90 (c)) £11.50 (a)	IDS Porcelli	Ponto forte: modelo existente em COLINE Ponto Franco: certas cores inexistentes
BBO	3/4 sleeved	Pale Pink*rose	Sizes: 00-3A			
Melody Bear		Purple-- / Pale Blue--	Size: pale Blue: 00-1 Purple:0-3A			
RAD		Navy*marine / white*blanc / mulberry-- / light pink*rose / dark lavender*amethyste / black*noir / lilac*violet				