

Prospecção de clientes no mercado internacional: estudo de caso da Marcenaria Real Ltda.

Danubia Ramos da Silva¹ | Henrique Assis Dörr²

Resumo

Enquanto a globalização avança em um ritmo acelerado e dá acesso a múltiplas possibilidades de negócios, exige-se mais dos empresários a cada dia. Logo, surge um desafio para as organizações e executivos: estarem atentos às necessidades para atender a elas prontamente. A partir desse cenário é que se propõe esta pesquisa, trazendo a possibilidade de adotar um plano de exportação dentro do planejamento estratégico da empresa em estudo, Marcenaria Real Ltda, voltado à prospecção de clientes no mercado internacional. O trabalho foi desenvolvido a partir da investigação do plano de exportação da organização, que, por sua vez, é produtora de esquadrias de madeira. A pesquisa consiste em um estudo de caso, exploratório e dedutivo, tendo como base a pesquisa bibliográfica e entrevistas realizadas com o diretor da empresa investigada. Os resultados confirmam que um plano de exportação estruturado corretamente, que vai ao encontro do propósito da organização, torna as negociações e operações internacionais mais seguras, assertivas e propícias a um crescimento gradativo de sucesso.

Palavras-chave: Estratégia. Exportação. Prospecção de Importadores.

Abstract

As globalization increases at a fast pace and creates multiple possibilities for business, entrepreneurs face growing demands every day. Therefore, organizations and executives have to deal with a new challenge: be prepared to turn their attention to needs that may arise and fulfill them promptly. The current research is introduced in this scenario, presenting the possibility of developing an export plan within the strategic planning of the company Marcenaria Real Ltda., aimed at prospecting for clients in international markets. The studied company manufactures wooden doors and windows, and an analysis of its export plan served as a basis for this work. The research is an exploratory and deductive case study, based on bibliographical research and surveys conducted with the

¹ Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas de Taquara - Faccat - Taquara/RS. danubiaramosdasilva@outlook.com

² Professor das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat - Taquara/RS. Orientador do trabalho. hdorr@faccat.br - <http://lattes.cnpq.br/1732770954455414>

company's director. The results led to the conclusion that if an export plan is properly structured, according to the company's goals, most of its international negotiations and operations will be safer and more assertive, with crescent possibilities of becoming increasingly successful.

Keywords: Strategy. Export. Prospect for importers.

1 Introdução

Atualmente, uma organização, para se manter competitiva, precisa de estratégias que propiciem um planejamento seguro e dinâmico. Para isso, é preciso estar atento às necessidades do mercado de atuação e, mais do que isso, se antecipar a elas.

Diante do desafio de ser uma empresa competitiva em nível global, apresenta-se esta pesquisa, que busca investigar o plano de exportação para a prospecção de clientes no mercado internacional a partir do estudo de caso da empresa Marcenaria Real Ltda.

Tendo como base o tema em estudo, a realidade econômica onde a pesquisa irá desenvolver-se e o produto a ser exportado, nota-se a importância de identificar estratégias voltadas para o mercado internacional que sigam a cultura da empresa e o tipo de produto. Logo, propõe-se o seguinte problema de pesquisa, que é um desafio para a empresa: quais são as estratégias utilizadas pela Marcenaria Real Ltda. para a prospecção de clientes no mercado externo?

Esse problema de pesquisa é proposto a partir da competitividade acirrada, em nível global, das empresas que desejam exportar. Hoje a exportação traz competitividade ao mercado nacional. Porém, a realidade econômica brasileira, atualmente, está vulnerável à capacidade de outros países em absorver a produção nacional, que, na maioria das vezes, é voltada para o mercado interno, dificultando a consolidação dos produtos brasileiros no âmbito internacional. A partir daí, percebe-se que é preciso planejamento para a internacionalização.

Enquanto, de um lado, existem barreiras para o crescimento do comércio internacional no Brasil, de outro, estatísticas apontam para um aumento positivo na balança comercial. De acordo com dados divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior³ (MDIC), percebe-se um crescimento gradativo nas exportações brasileiras.

O realce desses fatos deixa clara a importância da inserção das empresas brasileiras no mercado externo, porém é preciso que a organização se prepare para enfrentar esse mercado exigente e complexo e identifique as melhores estratégias na prospecção de importadores.

A fim de tornar possível a resposta ao problema de pesquisa, propõe-se, como objetivo geral, investigar e identificar as estratégias de prospecção utilizadas no plano de exportação elaborado pela empresa Marcenaria Real Ltda. Para que o objetivo geral seja

³ Conforme seu próprio site, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (BRASIL, 2012) é um órgão integrante da estrutura da administração pública federal direta. Tem como missão formular, executar e avaliar políticas públicas para a promoção da competitividade, do comércio exterior, do investimento e da inovação nas empresas e do bem-estar do consumidor.

atendido, a pesquisa tem como objetivos específicos pesquisar conceitos que formam um plano de exportação, analisar produto e preço praticados pela empresa, identificar o mercado-alvo no mercado externo da empresa e identificar seus canais de comercialização.

2 Fundamentação teórica

2.1 Globalização

A globalização vem desafiando mais as organizações a cada dia. Sobre essa realidade, Dicken (2010) confirma que a ordem “global” (visão hiperglobalista) é considerada a ordem natural, um estado de coisas inevitável, em que o tempo-espaço foi comprimido, “o fim da geografia” chegou e todo lugar está ficando igual.

Diante dessa conexão, Kotler (2000) afirma que a decisão de expansão das empresas nos mercados globais é influenciada por diferentes fatores: o ataque ao mercado interno dos próprios países concorrentes, oportunidades de lucro maiores em outros mercados e necessidade de um leque maior de clientes, ou seja, há uma série de motivos que impulsionam essa decisão.

Contudo, conforme Alves (2012), a crise econômica que se espalhou pelo mundo no segundo semestre de 2008 tem feito retroceder o comércio internacional e crescer o protecionismo e o nacionalismo por toda parte. Diante desse cenário, pode-se perceber que surge uma nova ordem econômica global.

Sobre essa nova ordem, Alves (2012) questiona se há um processo de desglobalização pós-crise. Acerca dessa forma de protecionismo, Bezerra (2009) afirma que apenas uma minoria dos países latino-americanos adotou algum tipo de barreira à importação após a crise de 2008. O Brasil, por ter sofrido menos os reflexos dessa crise internacional, manteve seu comércio internacional aberto.

Em última análise, nota-se que há um processo de transformação global, cuja mudança traz mais competitividade ao mercado e aumenta o grau de exigência por parte dos consumidores. Parte daí a necessidade de buscar superar as necessidades e expectativas dos clientes como estratégia para estar à frente dessas necessidades, e a empresa pode adotar uma estratégia internacional através da exportação de seus produtos.

Segundo Cateora e Graham (2001), os principais motivos para se exportar são normalmente penetrar nas camadas mais altas do mercado ou conseguir negócios que absorvam os custos gerais indiretos. Portanto, além da lucratividade da operação, ainda se pode considerar a possibilidade de diluir os custos fixos.

Ainda sobre por que exportar, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que uma empresa que tem atuação no exterior pode utilizar isso como argumento para reduzir seus custos com fornecedores e até com trabalhadores. Desse modo, conclui-se que a empresa que exporta obtém uma série de argumentos na negociação com os agentes do mercado.

Apesar de um cenário internacional propício para o desenvolvimento global e a geração de lucros, é preciso preparo e atenção sobre os riscos do comércio internacio-

nal, e, quanto a esses fatores vulneráveis, Keegan e Green (2009) afirmam que o risco de mudança política governamental afeta negativamente a capacidade da empresa de operar eficaz e rentavelmente. Em função de suas variações, as taxas de câmbio também podem ser consideradas um risco nessas operações.

Assim, sabe-se que existem variáveis incontrolláveis e riscos no comércio internacional, porém um histórico de atuações pode dar segurança e possibilitar um crescimento saudável à organização. Frente ao desafio de abrir-se para a internacionalização, a empresa deve preparar-se e estruturar-se para que os riscos diminuam. Essa preparação diz respeito a diversas análises e mudanças, partindo daí a necessidade de um plano de exportação bem estruturado.

2.2 Plano de exportação

No que diz respeito a esse planejamento, Hartung (2002) defende que atuar em nível global requer planejamento, estudos sobre as possibilidades de atuação, sobre as oportunidades negociais e sobre a estratégia utilizada para prospectar e fidelizar clientes.

Os primeiros aspectos que devem ser considerados ao elaborar um plano de exportação devem ser o produto a ser exportado e a formação do preço para o mercado internacional, uma vez que serão fatores ditadores do sucesso da operação.

Também vale frisar que, para realizar uma pesquisa em nível global, é preciso identificar o produto a partir da Nomenclatura Comum do Mercosul⁴ (NCM). Esse código, por sua vez, unifica os produtos a partir de uma sequência de números e padroniza todas as variações de nomenclaturas. Segundo Luz (2009), as mercadorias desse código foram classificadas de acordo com o Sistema Harmonizado⁵ (SH) em ordem crescente da participação humana na criação do bem. Logo, para que a empresa saiba definir, em nível global, o seu produto, ela deve, antes de tudo, identificar o NCM que melhor o descreve.

Ao desejar prospectar clientes no mercado internacional, a empresa deve ter consciência de que a distância geográfica pode exigir um produto com especificações técnicas diferenciadas. Com referência a essa variação, Nosé Júnior (2005) afirma que as necessidades e os desejos variam muito de país para país, de região para região. A partir da análise do produto, o passo seguinte é precificá-lo e, mais do que isso, confirmar se o preço está de acordo com as práticas do mercado internacional.

Para que se possa apresentar, de forma clara, a estrutura do preço de venda, primeiramente serão conceituados três termos internacionais de comércio (*incoterm*): FOB (*Free on board*) para *embarques marítimos*, EXW (*Ex-works*) e FCA (*Free Carrier at*) para qualquer modalidade de embarque.

O *incoterm* FOB significa que a responsabilidade pela mercadoria é do exportador

⁴ Segundo o site AliceWeb (2012), a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) é composta de oito dígitos, sendo os seis primeiros formados pelo Sistema Harmonizado (capítulo, posição e subposição) e os dois últimos (item e subitem), criados de acordo com a definição estabelecida entre os países do Mercosul. A classificação das mercadorias na NCM rege-se pelas Regras Gerais do Sistema Harmonizado.

⁵ Segundo o site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2012), o Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, ou simplesmente Sistema Harmonizado (SH), é um método internacional de classificação de mercadorias baseado em uma estrutura de códigos e respectivas descrições.

até que a mesma esteja livre no navio. Faro e Faro (2007) explicam que esse termo só pode ser utilizado no transporte marítimo.

Já o *incoterm* EXW significa, conforme Luz (2009), que o vendedor entrega a mercadoria quando a coloca à disposição do comprador em sua propriedade ou em outro local nomeados não desembarçados para exportação e não embarcados em qualquer veículo coletor. Por sua vez, pode-se afirmar que esse termo corresponde a uma obrigação mínima do exportador para com o importador.

Por fim, existe o *incoterm* FCA (*Free carrier at*), que pode ser usado em qualquer modalidade de embarque, porém normalmente utilizado em embarques rodoviários e aéreos. Esse *incoterm* responsabiliza o exportador por entregar a mercadoria desembarçada na unidade de despacho acordada, arcando com todos os custos previamente ocorridos.

Definido o *incoterm* que será utilizado nas negociações, a empresa deve estruturar o preço do produto de acordo com o custo do mercado externo. Garcia (2005) enfatiza que, para a elaboração do preço, deve-se, em primeiro lugar, eliminar os itens que não ocorrerão na exportação como tributos isentos ou imunes na exportação e outros componentes do preço de mercado interno cuja participação não ocorrerá nos produtos destinados à exportação.

Partindo dos custos do mercado interno retirados do preço de venda, é preciso acrescentar aqueles que se referem ao mercado internacional (embalagens, carregamento, desembarço e taxas aduaneiras).

A partir do subtotal dos itens mencionados anteriormente, somado ao preço líquido do mercado interno mais o lucro desejado, é formado o preço FOB/FCA da exportação.

Outro fator que também deve ser considerado na formação do preço do produto para a exportação é a modalidade de pagamento que será utilizado na negociação. Os termos de pagamento no comércio internacional são:

a) Pagamento antecipado: conforme Garcia (2005), é a melhor condição sob a ótica do exportador, que consiste no envio de divisas por parte do importador previamente à remessa da mercadoria para o exterior.

b) Cobrança: nesta modalidade, conforme Faro e Faro (2007), o banco do exportador encaminha os saques (acompanhados de todos os documentos) a um banco designado como cobrador. Essa cobrança pode ser feita à vista ou a prazo.

c) Crédito documentário: também conhecido como carta de crédito, conforme Garcia (2005), nada mais é do que uma ordem de pagamento condicionada ao cumprimento de algumas exigências por parte do importador. É considerada a mais segura para exportador e importador.

Também é preciso levar em consideração que somente analisar o produto e estruturar o preço internacional não é suficiente para concretizar negócios em âmbito global: é necessário realizar uma pesquisa de mercado de modo que se possa identificar potencial comprador de acordo com aquilo que a empresa produz.

A respeito de definição de mercado, Pipkin (2010) afirma que é uma decisão importante, que deverá definir em quais e em quantos mercados a empresa deverá atuar e, posteriormente, estabelecer a extensão da sua linha de produtos.

Soares (2004) acrescenta, dizendo que outro critério de seleção natural é a exis-

tência de acordos de benefícios tarifários e não tarifários entre o país de exportação e o de importação, como, por exemplo, o Mercado Comum do Sul (Mercosul).

Tendo sido realizada uma análise do produto, a formação correta do preço e uma investigação dos potenciais países compradores, é indispensável definir de que forma a empresa irá exportar, ou seja, o canal de comercialização que será utilizado.

Conforme Faro e Faro (2007), a empresa poderá optar pela sua inserção no mercado externo sem envolver terceiros (exportação direta) ou buscar alternativas e exportar indiretamente. Para isso, é preciso conhecer o canal direto e o indireto, que se conceituam a seguir.

Na exportação direta, a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos diretamente para o importador, conforme fundamentam Kotabe e Helsen (2000). Levando em conta que o exportador tem o contato direto com o cliente internacional, é necessário um profissional qualificado para atender esse novo mercado de forma eficaz.

A exportação indireta ocorre quando a empresa produtora se alia a uma empresa especializada em realizar exportação, que pode ser uma *trading*⁶. A principal vantagem que a empresa obtém ao exportar por meio de uma *trading* é em termos de ganho de competitividade, uma vez que ela já tem conhecimento de mercado e contatos que podem facilitar a entrada no mercado-alvo.

2.3 Estratégias internacionais de prospecção de clientes

No que diz respeito à escolha dessa estratégia, Kuzaqui (2007) afirma que um dos principais desafios em relação à globalização econômica é a capacidade da maioria das empresas de identificar, desenvolver e implementar estratégias e táticas organizacionais, atendendo, de maneira eficaz, seus clientes frente à concorrência internacional.

Nesse sentido, ao longo dos anos, têm-se estudado diversas estratégias internacionais para a prospecção de importadores, dentre as que mais se destacam e são mais praticadas pelas empresas, conforme os autores citados até aqui, são: feiras, missões, rodadas de negócios e comunicação internacional.

Feiras, missões e rodadas de negócios podem ser oportunidades para iniciar contatos ou até mesmo fechar negócios. Kotabe e Helsen (2000) conceituam feiras como sendo parte vital do pacote de comunicação de muitas empresas. Levando em conta essa afirmação, percebe-se que é imprescindível que a empresa invista em feiras e missões, pois são fatores ditadores do sucesso das vendas no mercado internacional.

Em referência a feiras internacionais, Kuzaqui (2007) destaca que, normalmente, a participação parte dos organizadores e não da empresa que deseja exportar seus produtos. Percebe-se que, em função do investimento, os exportadores sentem-se receosos em não lograr êxito em suas atividades internacionais e entendem como um custo e não um investimento.

⁶ A *trading* é uma sociedade mercantil que tem como uma de suas atividades a compra e a venda de mercadorias para o mercado externo.

Porém, segundo a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos⁷ (APEX BRASIL, 2012), a feira é uma das ferramentas mais eficazes para se analisar um mercado, conhecer a concorrência e até mesmo identificar um representante. Nota-se, portanto, o leque de oportunidades que existem ao participar de uma feira internacional.

Sobre missão, Faro e Faro (2007) entendem como sendo um evento que, geralmente, é organizado por algum órgão interveniente no comércio exterior ou ainda por entidades representativas dos segmentos empresariais. Um exemplo de entidade que organiza missões patrocinadas pelo governo brasileiro é a APEX.

A APEX BRASIL (2012) afirma que as missões comerciais são visitas de grupos de empresários, exportadores ou não, em outros países. Seus objetivos incluem a promoção de negócios e parcerias, a prospecção de novos mercados, a divulgação de produtos brasileiros e o intercâmbio de tecnologias. Nota-se, portanto, quão importante é estar conectado com essa agência, uma vez que permite participar de suas promoções para a exportação de forma eficiente.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012) define missões empresariais como atividades realizadas com intuito de promover produtos brasileiros no exterior por meio de rodadas de negócios, reuniões com representantes de governos estrangeiros, seminários e outras atividades. São voltadas aos empresários brasileiros interessados em iniciar ou ampliar suas exportações.

Churruca e Gracia-Lomas (1998) enfatizam que, de forma crescente, as empresas industriais convidam seus clientes potenciais a fazerem uma visita durante a missão. Então, conclui-se que, além de prospectar novos clientes, é uma forma de fidelizar contatos já feitos anteriormente.

Além disso, as missões normalmente são constituídas por rodadas de negócios, que aproximam comprador e vendedor a partir de reuniões rápidas para um prévio contato. Em relação à rodada de negócios, Churruca e Gracia-Lomas (1998) consideram que são reuniões estabelecidas com o objetivo de fazer sentar à mesa de negociação potenciais vendedores e compradores para que sejam apresentadas as respectivas demandas e ofertas. Esses contatos são feitos com entidades de seus respectivos países, onde exportador e importador fazem sua inscrição para participar do evento.

As rodadas de negócios podem acontecer no país do importador ou exportador. Conforme a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), a principal vantagem de uma empresa participar de uma rodada de negócios é a possibilidade de ter acesso a outros mercados, muitas vezes, sem sair do Brasil.

Pode-se afirmar, então, que a rodada de negócios consiste em um primeiro contato rápido, porém focado, que poderá gerar negócios futuros ou até mesmo instantaneamente.

Independentemente da estratégia de prospecção que a empresa irá priorizar, tudo deve ser planejado cuidadosamente, desde a escolha do profissional até a realização de um estudo dos costumes do país a ser visitado.

⁷ Conforme o site da própria APEX, ela é a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL, 2012) que atua na promoção comercial de produtos e serviços brasileiros no exterior e na atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para setores estratégicos da economia brasileira. Vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a Agência tem a missão de desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de investimentos estrangeiros diretos.

Além disso, é imprescindível que a empresa tenha um material físico e/ou *online* que possa ser utilizado como argumento de venda. Por isso é importante que haja um plano de comunicação internacional em paralelo com as viagens. Catálogos, amostras, *folders*, material de ponto de venda, *website* e perfil nas redes sociais deixam de ser o diferencial e passam a ser requisitos para as empresas que desejam exportar.

Uma estratégia de comunicação internacional pode ser virtual. Segundo Kotler (2000), há uma forte tendência de os canais eletrônicos atraírem os negócios para longe dos canais tradicionais. Logo, a empresa precisa estar atenta a essa nova necessidade de comunicação. Esse mesmo autor ainda cita os cinco principais canais alternativos: loja de varejo, catálogo, vendas pela TV, canal direto com fabricante e intermediação eletrônica. São diversas possibilidades de se conectar e explorar clientes potenciais. É preciso conhecer todos os meios e identificar aquele que tem maior compatibilidade com o produto.

Já no que diz respeito ao material de publicidade⁸ internacional, ele pode servir como um argumento de venda concretizador do negócio. Sobre material promocional, Faro e Faro (2007) explicam que os *folders*, catálogos, CDs ou DVDs são responsáveis pela difusão da imagem de uma empresa. Por se tratar de elementos de fácil obtenção, custo relativamente baixo e não enfrentarem dificuldades extremas no seu desenvolvimento e elaboração, podem e devem ser utilizados à exaustão.

Pipkin (2010) ratifica que o material promocional é fundamental e deve estar elaborado de forma clara e simples para o comprador em potencial. Enfatizar o benefício do produto, linguagem direta, sentenças curtas e títulos chamativos são características básicas de um material ideal.

Ainda sobre material de ponto de venda (PDV), Shimp (2002) diz que podem ser letreiros, móveis, placas, *displays*, sinalização nas prateleiras, pôsteres, entre outros. Como justificativa do uso do PDV, Shimp (2002) ainda afirma que ele incentiva a venda, lembra e promove a marca. Assim, parte daí a necessidade da elaboração de materiais de qualidade, aumentando o poder de venda.

A partir das estratégias apresentadas, percebe-se que existem diferentes possibilidades para se internacionalizar, e, para isso, é preciso estudo e preparação para definir a escolha certa.

3 Metodologia

A partir dos conceitos que são apresentados, pode-se concluir que esta pesquisa consiste em um estudo de caso exploratório e dedutivo.

Neste estudo, é utilizado o método dedutivo, que, conforme Markoni e Lakatos (2001), é um método que parte das teorias e leis e normalmente prediz a ocorrência dos fenômenos particulares. Para dar um embasamento teórico, é fundamentado em conceitos do *marketing* internacional, que formam o plano de exportação da empresa e

⁸ A publicidade é conceituada como a arte de tornar público, divulgar um fato ou uma ideia já com objetivos comerciais, uma vez que pode despertar o desejo de compra, levando-o à ação. É um conjunto de técnicas de ação coletiva com o propósito de tornar conhecido um produto, um serviço, uma marca, promovendo uma atividade comercial.

também de estratégias de internacionalização.

Optou-se por utilizar a pesquisa exploratória, que, segundo Gil (1999), visa a proporcionar maior intimidade com o problema.

Já sobre o tipo do estudo, Yin (2004) afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de um contexto, especificamente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos. Ainda em relação ao tipo de estudo, pode-se afirmar que é um estudo de caso, pois investiga um sujeito, a empresa, no caso, e dentro de um contexto.

Conforme Malhotra (2006), os dados obtidos com o objetivo de responder ao problema de pesquisa podem ser quantitativos ou qualitativos. Visto que o trabalho é um estudo de caso único, pode-se afirmar, a partir do conceito acima exposto, que esta monografia utiliza a pesquisa qualitativa para abordar o problema em estudo a partir de entrevistas estruturadas.

No que diz respeito ao universo e amostra, nas palavras de Vergara (2009), o item trata de definir toda a população amostral, entendendo-se por população o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) os quais possuem características que são objeto de estudo, enquanto a população amostral é uma parte do universo escolhido segundo algum critério de representatividade.

O universo estudado diz respeito a uma empresa, Marcenaria Real Ltda, escolhida a partir de contatos profissionais da acadêmica por se tratar de um produto atípico da região do Vale do Paranhana e, também, por ser um *case* de sucesso, conforme é apresentado na análise dos dados colhidos.

A coleta de dados para um estudo de caso, segundo Yin (2004), pode-se basear em muitas fontes. Entre elas, as mais importantes são: documentação, registro de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas algumas entrevistas estruturadas com base nos objetivos e na fundamentação teórica da pesquisa de modo que respondessem ao problema de pesquisa proposto.

A entrevista foi realizada durante algumas reuniões agendadas diretamente com sócio-diretor da empresa, que, por sua vez, é o responsável pelo setor pesquisado. A primeira entrevista foi realizada na primeira semana de agosto para que pudessem ser recolhidas informações gerais da empresa, durando cerca de 1 hora e 30 minutos. A segunda entrevista foi realizada na primeira semana de setembro, a qual visava a coletar dados especificamente do setor de exportação da empresa e a constatar suas intenções para o mercado internacional nos próximos anos, ocupando a entrevista também cerca de 1 hora e 30 minutos. Para complementar e confirmar as informações, foi enviado um questionário, por e-mail, para finalizar a coleta de dados.

A análise é feita a partir do problema de pesquisa, pois busca responder ao questionamento inicial, atendendo aos objetivos propostos e embasados na fundamentação teórica. Creswell (2007) afirma que o processo de análise dos dados consiste em extraí-los para analisá-los e conduzi-los, buscando aprofundar-se no entendimento dos dados, permitindo identificar os resultados de forma mais ampla.

Os dados coletados foram analisados com o suporte da fundamentação teórica apresentada, que norteou os estudos desta monografia.

4 Caracterização da empresa

A Marcenaria Real Ltda. foi fundada, em 1951, por quatro sócios moradores de Riozinho – Rio Grande do Sul, cidade sede da empresa, com uma produção baseada em esquadrias em madeira de forma artesanal.

Em 1961, a empresa passou por uma dificuldade financeira, e os sócios resolveram abrir capital para que os funcionários pudessem investir na empresa, gerando maior estabilidade. Em 1970, a empresa possuía 12 sócios e, nesse mesmo ano, um grupo de Irmãos da família Geib incorporou-se ao grupo de sócios da empresa e deu seguimento à trajetória de crescimento.

No ano de 1965, foi construído o primeiro prédio de alvenaria da empresa, que abrigava o setor administrativo e a produção. Em 1978, o antigo prédio deu lugar a uma nova planta, com 1.100 m², que atualmente é parte do parque industrial e da administração.

A organização passou por um período de grande transformação nos anos de 1993 e 1994, quando deixou de produzir artesanalmente e passou a contar com um sistema MRP⁹. Essa época foi marcada por uma fase de ampliação da capacidade produtiva. Dois anos após, em 1995, a Marcenaria Real Ltda. investiu no primeiro computador e na compra de máquinas mais modernas.

No ano de 2008, buscando acompanhar a tecnologia de ponta, a empresa evoluiu para um novo formato de dados, baseado na agilidade dos bancos ORACLE, a partir de um banco de dados único, que geraria ainda mais rentabilidade para Marcenaria Real Ltda. O crescimento partiu de uma produção de 1.800m³/mês no ano de 1993 para 6.000m³ no ano de 2012, correspondendo a um aumento de 233%.

Conforme dados coletados em agosto de 2012, a empresa possui 70 colaboradores, tem um faturamento bruto anual em torno de R\$ 12 milhões, gerados nas instalações físicas da empresa, que, no ano de 2012, ocupa uma área conferida de 4.500m², hoje possui 7 representantes e atende todos os estados do sul do Brasil.

5 Resultados

A entrada no mercado internacional da Marcenaria Real Ltda. se deu, no ano de 1994, a partir do interesse de importadores que encontraram na empresa um produto de qualidade e a preço acessível. Na oportunidade, a empresa optou por abrir-se globalmente, em função de a economia nacional estar instável, a fim de equalizar sua situação fiscal e também como forma de diluir os riscos locais.

O comércio internacional da empresa já chegou a representar 40% de sua produção no ano de 2005. Seus principais mercados eram os Estados Unidos e Caribe. Porém, por fatores incontornáveis, como a baixa do dólar, o produto deixou de ser exportado, voltando sua produção única e exclusivamente para o mercado nacional por um longo período.

Em 2010, a empresa participou de um programa da APEX, chamado Projeto Ex-

⁹ O MRP é um sistema computadorizado de controle de inventário e produção que assiste a otimização da gestão de forma a minimizar os custos, mas mantendo os níveis de material adequados e necessários para os processos produtivos da empresa.

pansão Industrial Exportadora¹⁰ (PEIEX), em que foi realizado um estudo de toda a organização. Ou seja, foi feito um diagnóstico de toda a estrutura da empresa para que ela pudesse preparar-se para a exportação novamente. Esse diagnóstico foi realizado por um grupo de consultores técnicos do PEIEX, qualificados e aptos a prestarem uma assessoria gratuita à empresa com potencial exportador, no caso, a Marcenaria Real Ltda.

A partir da definição das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças é que foram sugeridas algumas melhorias e prestada uma assessoria ao setor de exportação da empresa, que pôde alinhar aspectos como produto, preço, mercado-alvo, canais de comercialização e definição de estratégias para a prospecção de clientes. Esses itens formaram o plano de exportação da organização, que será apresentado a seguir.

5.1 Produto e preço

A empresa possui uma linha de produtos completa no que diz respeito a esquadrias de madeira. Esses produtos, por sua vez, podem ser adaptados tecnicamente à necessidade do mercado-alvo. Mais do que isso, a empresa ainda se propõe a desenvolver o produto exatamente de acordo com aquilo que o importador deseja comprar. Dessa forma, são atendidas as mais variadas necessidades do mercado. Pode-se afirmar que a empresa, mesmo tendo modelos prontos de seus produtos, tem flexibilidade em sua produção, mantendo a qualidade da mercadoria.

De acordo com a NCM, os produtos da Marcenaria Real Ltda. são classificados conforme segue abaixo, segundo dados divulgados pelo *Brazil Global Net (2012)*:

4418.20.00 - Portas e respectivos caixilhos, alizares e soleiras.

4418.10.00 - Janelas, janelas de sacada e respectivos caixilhos e alizares.

Quanto ao preço do produto, a empresa reestruturou-se internamente para construir um preço competitivo. Conforme dados coletados de sua tabela de preços, trabalha com seu preço FOB, variando de US\$ 150,00 até US\$ 500,00 conforme modelo, medida e acessórios. Os preços foram minuciosamente calculados conforme a formação do preço para a exportação.

5.2 Mercado-alvo

A empresa tem como mercado-alvo os países do Mercosul por sua proximidade geográfica e cultural. A Colômbia e o Peru também são países-alvo da Marcenaria Real Ltda., que possui um acordo com o Mercosul.

O Mercosul, formado pelo Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, é um bloco econômico de livre comércio entre os países que dele fazem parte. Essa zona de livre comércio facilita e fomenta ainda mais o comércio internacional.

Já a Colômbia apresentou um crescimento em seu PIB de quase 14% de 2003 a

¹⁰ Conforme o *site* da Apex-Brasil (2012), o PEIEX, criado em 2009, é um projeto de capacitação para empresas com potencial de exportação. O objetivo do projeto é incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora nas empresas de micro, pequeno e médio porte, qualificando e ampliando os mercados das indústrias iniciantes em comércio exterior. Nesse sentido, o programa oferece soluções para problemas técnico-gerenciais e tecnológicos dessas empresas.

2009. Conforme publicação do Banco Mundial, *Doing Business* 2010, a Colômbia ocupa 37ª posição em um *ranking* de 183 países avaliados por sua facilidade para fazer negócios, o que estimula ainda mais os países a atuarem no mercado colombiano.

O Peru, também mercado-alvo da Marcenaria Real Ltda., é atraente devido ao ótimo desempenho da sua economia nos últimos anos e, em especial, no que concerne à estabilidade macroeconômica.

O aumento das importações mundiais peruanas, suas baixas barreiras tarifárias e uma indústria interna pouco desenvolvida são algumas das razões do crescente interesse do Brasil por esse país. Além disso, as relações bilaterais entre Brasil e Peru também se vêm incrementando ao longo dos anos. Em 2008, a corrente comercial brasileira com o Peru totalizou US\$ 3,25 bilhões, conforme dados divulgados pela APEX.

Além desses países, Angola, África do Sul e Moçambique, por assemelhada cultura, são foco de atuação da Marcenaria Real Ltda. É uma região que segue em crescimento e necessita de fornecedores globais para atender às suas necessidades. Conforme dados divulgados pela APEX, a Angola é o principal parceiro comercial brasileiro do continente africano, e também são importantes parceiros no continente a África do Sul, a Nigéria e o Egito. A África do Sul ocupa uma área de 1.219.090 quilômetros quadrados e é considerada a maior economia do continente africano. Em 2010, o mercado sul-africano importou US\$ 80,1 bilhões em mercadorias e foi o segundo maior destino das exportações brasileiras no continente africano, com compras de US\$ 1,3 bilhão.

Já a Angola, outro país-alvo da Marcenaria Real Ltda., importou, em 2008, cerca de US\$ 20,4 bilhões, tendo como principais fornecedores Portugal, China, EUA, Brasil e Coreia do Sul, que, juntos, respondem por 57% desse valor, conforme a APEX (2012). Os estudos indicam a Angola como um promissor país para se investir.

Ainda no continente africano, a Marcenaria Real Ltda. pretende atuar em Moçambique. O Brasil aparece na 17ª posição entre os fornecedores de Moçambique. Em 2004, a economia brasileira vendeu para o país africano apenas US\$ 15,5 milhões, e, cinco anos depois, esse valor subiu para US\$ 33,4 milhões. Isso representa um crescimento médio anual de 16,6%.

5.3 Canais de comercialização

Sendo o sócio-diretor, Sr. Carlos Geib, responsável pelo setor de exportação, com experiência de mercado e produto, além da qualificação e conhecimento de idiomas, conclui-se que não era necessário investir em um canal indireto, optando pela exportação direta.

5.4 Estratégias para a prospecção de importadores

As estratégias foram definidas com o apoio dos profissionais do PEIEX, que, por sua vez, identificaram as formas que melhor se adaptavam aos produtos em questão para alcançar a meta de 30% de vendas para o mercado internacional. Essa meta foi

definida para que houvesse uma equalização fiscal em suas operações mercado local x mercado internacional. A fim de abrir-se globalmente, a empresa investigada foca na participação de algumas feiras, missões e rodadas de negócios.

Com o apoio do PEIEX, a empresa inscreveu-se na Missão Empresarial Brasil - América do Sul (Colômbia e Peru). Na oportunidade, a Marcenaria Real Ltda. teve sua inscrição aprovada e participou de rodadas de negócios em Bogotá (Colômbia) e Lima (Peru) entre os dias 07 e 12 de maio de 2012.

A APEX, organizadora da missão, afirma que o objetivo foi promover a ampliação do fluxo comercial e explorar as possibilidades de cooperação entre os setores produtivos brasileiros e os dos países parceiros na América do Sul.

Conforme divulgado pelo MDIC (2012), a missão empreendeu rodadas de negócios e visitas comerciais à Colômbia e ao Peru, dois importantes países para as exportações de produtos brasileiros manufaturados. Participaram da missão 42 empresas brasileiras, que tiveram a oportunidade de se reunirem durante as rodadas. O montante de negócios superou 57 milhões de dólares.

Nessa missão, a Marcenaria Real Ltda. pôde realizar contatos com potenciais compradores, que ficaram muito interessados no produto, principalmente por fatores como preço, qualidade e sistema de produção tecnologicamente mais avançado que os da produção colombiana e peruana.

Como projeto futuro, a empresa pretende participar da Feira Internacional de Havana (FIHAV), que é a principal feira multissetorial de Cuba e conta com um pavilhão brasileiro com o apoio da APEX. A FIHAV é realizada anualmente, sempre no segundo semestre, no Recinto Ferial EXPOCUBA, em Havana, Cuba. A FIHAV, feira de caráter multissetorial, atrai a participação de diversos países, especialmente China, Espanha, Canadá e Alemanha, conforme dados divulgados pela FIHAV.

A intenção da Marcenaria Real Ltda. é participar da FIHAV inicialmente como visitante, conhecendo melhor o mercado, a concorrência, o perfil dos visitantes para, então, se preparar, da melhor forma, para expor seus produtos. A empresa também deseja participar da *Expocomer*, no Panamá, que é um dos principais eventos de comércio internacional realizado no Panamá, que ocorre anualmente sempre no mês de março. A *Expocomer* concentra em sua feira anual cerca de 2.500 empresas da América Latina, Europa, Ásia e Caribe. Através de uma agenda virtual, compradores e expositores podem realizar intercâmbios comerciais em uma magnitude que nenhuma outra feira poderia oferecer.

Segundo a Câmara de Comércio Brasileira no Panamá, o Brasil é um dos principais participantes da *Expocomer*. No ano passado, os expositores brasileiros retornaram do evento, contabilizando mais de US\$ 25 milhões de dólares em contratos fechados. O volume representou mais de 25% de todos os negócios gerados pela feira, o que, por si só, mostra o potencial e a competitividade dos produtores brasileiros no exterior.

Para que possa estar preparada para esses eventos internacionais, a empresa desenvolveu algumas ferramentas que aumentarão seu poder de argumentação no fechamento do negócio e, para apresentar seu produto ao mercado global e, mais do que isso, estar integralmente conectada com o mundo, a Marcenaria Real Ltda. atualizou seu *site*. Além disso, a empresa está presente nas redes sociais, com um perfil no *Facebook*, de modo que possa aproximar-se ainda mais de futuros contatos, seja em nível local ou

internacional, reduzindo assim distâncias geográficas.

No que diz respeito aos materiais de publicidade internacional, a Marcenaria Real Ltda. está desenvolvendo um catálogo com especificações técnicas dos produtos traduzidas para o inglês e o espanhol. Outros materiais estão sendo elaborados a fim de impulsionar as vendas no mercado externo. A empresa também utiliza algumas peças de sua matéria-prima para que o cliente possa conhecer a qualidade do produto, mesmo antes que ele esteja pronto. Essas peças podem ser definidas como amostra de cor e material, que serão utilizados na produção da esquadria.

Após analisados aspectos como produto, preço, canal de comercialização e mercado-alvo, foram identificadas algumas possibilidades estratégicas que seriam oportunidades para a prospecção de clientes globais. Conforme as informações coletadas, foram identificados os eventos internacionais que a Marcenaria Real Ltda. pretende utilizar e/ou utiliza para prospectar clientes, como também o desenvolvimento de materiais internacionais que evidenciem o produto em estudo e o tornem atrativo ao importador.

Conclui-se que a empresa realizou um diagnóstico claro e preciso sob o qual orientou seu plano de internacionalização e que suas estratégias são eficientes para a prospecção de clientes no mercado internacional. Uma vez que se mantenha um sistema permanente de análise dessas operações internacionais a fim de corrigir tendências negativas, acredita-se no sucesso do processo de internacionalização da empresa.

6 Análise dos dados

Pode-se confirmar, a partir do histórico de atuação no mercado internacional da Marcenaria Real Ltda., que um plano de exportação desenvolvido corretamente traz à empresa maior possibilidade de sucesso em suas operações internacionais.

A seguir, será apresentada uma análise de todos os itens do plano de exportação da empresa.

6.1 Produto

A partir dos dados coletados, pode-se concluir que a empresa possui produtos de qualidade e, mais do que isso, flexíveis às necessidades dos consumidores finais. A última característica é imprescindível à empresa que deseja exportar, pois cada país tem sua cultura e cada governo exige especificações técnicas de acordo com suas necessidades e interesses. Além disso, essa flexibilidade é um diferencial até no mercado interno, pois permite que um determinado importador desenvolva um produto novo que também poderá ser utilizado no mercado brasileiro.

6.2 Preço

Quanto ao preço, pode-se perceber que a empresa calculou de acordo com a estrutura apresentada na fundamentação teórica deste trabalho, diminuindo os custos

do mercado interno, acrescentando os custos da exportação mais a margem de lucro desejada na venda. Porém, a tabela de preço da empresa utiliza somente o preço FOB ou FCA. Caso o importador deseje importar EXW, os preços devem ser recalculados.

6.3 Mercado-alvo

Partindo da ideia de Soares (2004) de que os melhores mercados para começar o trabalho internacional são aqueles que apresentam as menores distâncias do comércio internacional, ou seja, geográfica, cultural, tecnológica e temporal, conclui-se que a empresa definiu, de forma correta, seu alvo de atuação.

Outra região-alvo da Marcenaria Real Ltda., países do continente africano (Moçambique, África do Sul e Angola), são países que, em função do seu potencial de desenvolvimento, necessitam de fornecedores estrangeiros. Confirma-se, então, que há uma oportunidade para prospectar clientes e que, conforme os dados apresentados, as definições de mercado-alvo da empresa são corretas.

6.4 Canal de comercialização

Para a comercialização dos produtos, a empresa focará no canal direto, que, segundo Holland (1999), é o canal mais comum. Acredita-se que essa decisão, tomada com base no histórico das exportações da empresa, está certa. Porém, para que a meta de 30% de exportação para os próximos anos seja alcançada, é preciso um profissional focado nesse resultado.

Atualmente, o setor de exportação da empresa é de responsabilidade do sócio-diretor, Sr. Carlos Geib, que conhece o produto e tem qualificação para executar essa função.

6.5 Estratégias para a prospecção de importadores

No que diz respeito às estratégias internacionais para a prospecção de clientes, confirma-se que a melhor e mais eficaz maneira de apresentar o produto ao mundo é através de eventos internacionais, sejam feiras, missões ou rodadas de negócios. A Marcenaria Real Ltda. tem seus investimentos predeterminados para esses eventos a fim de não deixar de participar por falta de programação. Entende-se que é necessário um investimento, porém esse investimento se reverte em negócios e, conseqüentemente, em lucratividade. Portanto, quanto mais a empresa investe em viagens internacionais de negócio maior a possibilidade de fechar negócios no exterior.

Entretanto, é preciso que haja uma comunicação internacional eficaz. Catálogos traduzidos, material de PDV, divulgação *online* e *site* bilíngue são requisitos básicos para que a empresa tenha sucesso gradativo em suas operações. A Marcenaria Real Ltda., por ter-se reestruturado há pouco tempo, não tem uma gama diversificada de PDV, porém está trabalhando para ampliar esse material, acompanhando as tendências de comuni-

cação *online* através de um *site* atualizado e perfil no *Facebook*.

Nota-se que a empresa está embasada e fortalecida de informações que diminuíram os riscos do comércio exterior, propiciando mais segurança e aumentando a possibilidade de sucesso em suas operações para o alcance da meta de 30% de vendas para o mercado internacional. Em resumo, conclui-se que a empresa está alinhada para atuar no mercado internacional e que, aos poucos, surgirão os resultados do trabalho que está sendo feito atualmente.

7 Considerações finais

Torna-se evidente, na história da empresa e no referencial teórico pesquisado que fundamentou este estudo, que a internacionalização é possível para qualquer organização. Porém, é imprescindível comprometimento com o planejamento e a realização de um diagnóstico de mercado, observando aspectos como preço, canal de comercialização, mercado-alvo e adequação do produto, que levarão à construção de um plano de exportação adequado para a estrutura da empresa, servindo de base sólida para a adoção de estratégias bem sucedidas na busca de prospecção de clientes.

Sabe-se que toda meta, para ser alcançada, precisa de estratégias e, ao iniciar esta monografia, foi proposto como problema de pesquisa: quais são as estratégias utilizadas pela Marcenaria Real Ltda. para a prospecção de clientes no mercado externo? Para que a pergunta da pesquisa fosse atendida, primeiramente, buscaram-se conceitos que embasariam o plano de exportação da empresa em estudo e, também, formariam a fundamentação teórica desta monografia.

Para atender, então, aos outros objetivos, os específicos, foram analisados o produto e o preço e identificados o mercado-alvo e o canal de comercialização utilizados pela Marcenaria Real Ltda. Após atendidos os objetivos específicos, foram identificadas possibilidades estratégicas que seriam oportunidades para a prospecção de clientes globais. Assim, conclui-se que a empresa realizou um diagnóstico claro e preciso sob o qual orientou seu plano de internacionalização.

Com base nas entrevistas realizadas e no questionário respondido, pode-se afirmar que a participação em eventos internacionais e o desenvolvimento de materiais internacionais que evidenciem o produto em estudo são as principais formas de prospectar clientes utilizadas pela empresa.

Conforme prática da Marcenaria Real Ltda. e fundamentado pelos autores citados neste trabalho, pode-se concluir que participações nesses eventos internacionais como feiras, rodadas de negócios e missões são pontos-chave para abrir mercado no exterior.

Em paralelo a isso, é fundamental que a empresa esteja munida de materiais de publicidade que evidenciarão o produto, tornando-o atrativo aos importadores. Por conseguinte, entende-se que empresas que desejam internacionalizar-se devem investir em viagens de negócios ao exterior e ter um material de publicidade internacional. Afinal, são exceções as empresas que fecham negócios somente pelo contato virtual.

Assim, constata-se que há um ambiente propício para a internacionalização: a globalização acelerada, incentivos fiscais e comerciais, importadores buscando novas

oportunidades e um momento de maior destaque da economia brasileira no mundo, o que acaba atraindo boas oportunidades de negócios.

Por outro lado, também é preciso buscar o controle das variáveis envolvidas nesse processo. Isso porque, apesar de um cenário favorável, a fragilidade do controle sobre qualquer um dos aspectos envolvidos pode comprometer os resultados esperados pela empresa. Dessa forma, torna-se primordial um método de análise de resultados contínuos a fim de que ajustes possam ser feitos ao menor sinal negativo, seja com um novo diagnóstico de mercado, com mudanças no produto ou com qualificação de pessoal.

Concluindo o estudo, acredita-se que a empresa tem um plano de exportação bem-fundamentado, o que diminui os riscos do comércio internacional, e suas estratégias de prospecção estão alinhadas às práticas do mercado. Sugere-se que a empresa possa desenvolver mais sua comunicação internacional através de materiais que irão destacar a qualidade dos produtos da Marcenaria Real Ltda.

Ao analisar o caminho percorrido, já se percebe a complexidade e a tamanha relevância desta pesquisa não somente para a empresa investigada, mas também para as empresas com potencial exportador. A autora desta pesquisa, que muito cresceu intelectualmente junto com o desenvolvimento deste trabalho, pode confirmar a importância de profissionais bem qualificados para o comércio internacional, pois estarão participando do desenvolvimento da economia em nível global, analisando e contornando as vulnerabilidades desse mercado e buscando melhoria contínua nos processos.

Ao finalizar este trabalho, a autora-pesquisadora acredita que inicia um novo caminho, de uma acadêmica mais preparada, mais amadurecida pessoal e profissionalmente e mais qualificada, mas que continua na busca incessante do conhecimento.

Referências

ALICE WEB. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/ajuda/inf_disponiveis.asp>. Acesso em: 26 out. 2012

ALVES, José. **Desglobalização e Pós-Globalização**. Disponível em: <<http://opensadorselvagem.org/ciencia-e-humanidades/demografia/desglobalizacao-e-pos-globalizacao>>. Acesso em: 26 out. 2012.

APEX BRASIL. **Perfil e Oportunidades Comerciais Angola**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/portal/>>. Acesso em: 19 de setembro de 2012.

BEZERRA, Bruno. **Protecionismo: Fomento da desglobalização**. 2009. Disponível em: <<http://acertodecontas.leiaja.com/artigos/protecionismo-o-fomento-da-desglobalizacao>>. Acesso em: 25 de outubro de 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Balança Comercial Brasileira**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1331125742.pdf>. Acesso em: 8 set. 2012.

CATEORA, Philip; R. GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHURRUCA, Ana Nieto; GARCÍA-LOMAS Olegario Llamazare. **Marketing Internacional**. Madri: Piramide, 1998.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DICKEN, Peter. **Mudança Global**. Porto Alegre: Bookman, 2010

FARO, Ricardo; FARO, Fátima. **Curso de Comércio Exterior** - Visão e Experiência em cenários globais. São Paulo: M. Books, 2007.

GARCIA, Luiz Martins. **Exportar**: Rotinas e Procedimento, Incentivos e Formação de Preços. São Paulo: Afiliada, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HARTUNG, Douglas S. **Negócios Internacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HOLLAND, Neila. **A Internacionalização dos Negócios**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

KEEGAN, Wareen J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional**: desenvolvendo conhecimentos e competências. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LUZ, Rodrigo. **Comércio Internacional e Legislação Aduaneira**. São Paulo: Elsevier, 2009.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOSÉ JÚNIOR, Amadeu, **Marketing internacional**: uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional** - Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de *marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOARES, Cláudio César. **Introdução ao Comércio Exterior**. São Paulo: Saraiva, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2004.