

# ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE MARKETING DE EMPRESAS QUE TRABALHAM NO MERCADO DE PAINÉIS DE MADEIRA DE DOIS PAÍSES LATINO AMERICANOS

ALANA FERREIRA DA SILVA<sup>1</sup>  
RICARDO BOEING DA SILVEIRA<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as características mercadológicas de empresas que atuam no mercado de painéis de madeira em dois países da América Latina. Como cada país tem suas peculiaridades, tornou-se necessário identificar as principais características destes mercados, avaliar o conhecimento dessas empresas em relação às atividades de marketing executadas e verificar a quais atividades de marketing os clientes são mais sensíveis à aplicação. A formulação do referencial teórico abrangeu conceitos sobre marketing, mix de marketing, segmentação de mercado, planejamento, marketing *business-to-business*, marketing internacional e comércio exterior. Foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva, com abordagem qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados as entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos executivos de cinco empresas importadoras de painéis de madeira sendo três empresas do Peru e duas de Cuba. Os dados foram analisados através da interpretação subjetiva das respostas obtidas nas entrevistas que possibilitou identificar e analisar as características desses mercados.

**PALAVRAS-CHAVE:** marketing, marketing internacional, características mercadológicas

## ABSTRACT

### A MARKETING ACTIVITIES ANALYSIS OF WOODEN PANEL'S COMPANIES IN TWO LATIN AMERICAN COUNTRIES

The present study intended to analyze marketing characteristics developed by companies in the wooden panels market of two latin American countries. As each market has its peculiarities, it became necessary to identify the main characteristics of those markets; to evaluate the level of knowledge in relation to the marketing activities to be executed and to verify which marketing activities the executives of those companies are more sensible to the application. The theoretical referential embraced concepts of marketing; marketing mix; segmentation; planning; marketing *business-to-business*; international marketing and external trade. For accomplishment of the objectives, a descriptive and qualitative exploratory research was realized; having as data collection instrument the semi-structured interviews applied to the five executives of the import companies of wooden panels, being three companies of Peru and two of Cuba. The data were analyzed through the subjective interpretation of the interviews that made possible to identify and to analyze the characteristics of those markets.

**KEYWORDS:** marketing, international marketing, marketing characteristics

## 1 – INTRODUÇÃO

O comércio internacional tem sido uma das atividades da economia que mais cresce no mundo. Cada vez mais as empresas buscam espaço para seus produtos, encontrando cenários mais desafiadores, complexos e em constante evolução. Nos últimos anos, os cenários nos quais as organizações estão se inserindo têm passado por significativas modificações, além de estarem aumentando constantemente seu nível de complexidade e turbulência. Hoje em dia, os administradores necessitam acompanhar a multiplicidade de aspectos relativos ao ambiente de negócios de suas organizações. Dentre tais aspectos destacam-se: as constantes inovações tecnológicas, as mudanças no comportamento e preferência dos consumidores, a concorrência, as tendências do mercado internacional entre outros. Para obter sucesso no mercado externo, as empresas necessitam entender seus potenciais mercados e utilizar ferramentas de gestão que as tornem mais capacitadas para tomar vantagem das oportunidades e ameaças, geradas por seu ambiente de negócio. A elaboração de estratégias adequadas para se desenvolver no mercado internacional tem sido uma prioridade das empresas. Esse fato tem levado essas empresas a se aprofundar nos estudos e na prática das atividades de marketing como ferramenta para alcançar seus objetivos. A partir do uso adequado dessas ferramentas de marketing é mais provável que as empresas consigam proporcionar um diferencial e agregar valor, tanto aos seus produtos e serviços quanto aos de seus clientes, conseguindo, assim, um aumento na participação do mercado a partir da satisfação de seus clientes.

Não bastasse o ambiente externo ser cada vez mais complexo, ele tende a modificar-se cada vez mais rapidamente, isto é, aumenta a cada dia o grau de complexidade e a velocidade com que o entorno da empresa se modifica. Desse modo, os tomadores de decisão precisam enfrentar o desafio, não apenas de

<sup>1</sup> Graduação em administração pela Universidade do Vale do Itajaí.

<sup>2</sup> Mestre em administração pela Universidade do Vale do Itajaí e doutorando em administração. Professor de disciplinas de Marketing,

monitorar essas mudanças, mas também de identificar as oportunidades que surgem e a partir daí, desenvolver estratégias e definir um planejamento estratégico a longo prazo, que levará a empresa a definir realmente o caminho mais adequado a seguir.

A partir desse planejamento, as empresas se tornam mais rápidas, bem estruturadas, focadas e flexíveis na busca e na manutenção de seus objetivos, aumentando, assim, sua vantagem competitiva frente à concorrência e, conseqüentemente, sua participação no mercado. No desenvolvimento de um planejamento, é necessário que as empresas conheçam as diferenças e particularidades de cada mercado em específico, principalmente as empresas que atuam no mercado internacional, pelo fato de as culturas, costumes, crenças e valores em relação aos diferentes países serem muito distintos. Torna-se, então, necessário que as empresas invistam tempo e dinheiro na busca de informações sobre estes clientes externos para, posteriormente, analisar e compreender o que de fato cada cliente em específico deseja, adaptando, assim, suas atividades para atender a todos da maneira esperada.

Muitas empresas vêm constantemente tentando, através da exportação, ampliar suas fronteiras comerciais a fim de expandir seus negócios em espaços cada vez maiores. É necessário que se leve em consideração que as atividades de exportação não devem ser recorridas apenas nos momentos de desaquecimento do mercado interno, mas em todos os momentos favoráveis no mercado mundial. Para o governo, o aumento nas exportações contribui para a obtenção de superávits na Balança Comercial, aquecimento da economia e aumento na criação de empregos formais.

Em relação às exportações no Brasil, Salvatore (2000) comenta que a exportação é vista muitas vezes como válvula de escape, saída para a crise, seguro, reação a estímulos, venda de excedentes e que a decisão de exportar costuma ser tomada sobre bases pouco sólidas em virtude de fatores momentâneos ou fortuitos. Segundo Minervini (1991), é essa mentalidade que os administradores não podem ter porque exportar é uma postura empresarial, é uma alternativa estratégica de desenvolvimento, é dar uma dimensão global à empresa. É exportando que a empresa ganha em competitividade, pois estará estimulada a ser mais eficiente, resultando numa maior lucratividade. Martinelli *et al.* (2004) comentam justamente a lógica que o gestor deve ter, num contexto econômico de globalização, que é assumir o máximo possível de atividades em qualquer parte do mundo, visando sempre maximizar o desempenho da empresa, ampliar sua participação no mercado e aumentar o preço de suas ações.

A crescente abertura dos países ao comércio internacional e o aumento dos fluxos comerciais trazem cada vez mais a necessidade das empresas exportadoras conhecerem de fato os clientes potenciais e de compreenderem os fatores culturais nos processos de internacionalização. As relações interpessoais ainda prevalecem como um fator preponderante no processo de negociação, fazendo-se necessário o estudo, observação e conhecimento dos costumes e peculiaridades locais do cliente, sem os quais a negociação pode não ter o sucesso almejado.

Deve-se entender a maneira como pessoas de diferentes culturas trabalham para procurar um ponto de equilíbrio que permita a todos uma produção eficaz. Para que isso aconteça é preciso ter uma abertura de espírito que possibilite reconhecer que as diferenças sociais existem (KARSAKLIAN, 2004). Em relação a essas diferenças, Kotler (2001) explica que as empresas com marketing inteligente estão melhorando seu conhecimento, as tecnologias de conexão e a compreensão dos fatores econômicos do cliente. Estão utilizando meios de comunicação direcionados e integrando suas comunicações de marketing para transmitir uma mensagem coerente. Em suma, estão encontrando maneiras de fornecer um valor superior a todos os seus clientes (KOTLER, 2001).

Neste trabalho, destacam-se as diferentes atividades de marketing que as empresas envolvidas num processo de internacionalização deverão levar em conta para ter sucesso no mercado internacional e serão apresentadas, também, as diferenças entre a aplicação dessas atividades de marketing em relação a dois mercados latino-americanos distintos. O objetivo geral do trabalho é analisar as atividades de marketing desenvolvidas por empresas do mercado de painéis de madeira de Cuba e do Peru, de acordo com a percepção das empresas destes países. Essas empresas foram escolhidas por serem consumidoras de painéis de madeira produzidos por empresas brasileiras e representam regiões de grande interesse mercadológico por parte de empresas brasileiras.

As especificações das características dos produtos, as suas precificações, a maneira como são comunicados e distribuídos podem se tornar fatores-chave na diferenciação perante a concorrência, principalmente num mercado global, fato que justifica a aplicação da presente pesquisa, visto que as contribuições que ela traz são importantes para as empresas que trabalham com exportação, pois faz uma análise do comércio dos painéis de madeira em outros países.

Pretende-se, com a referida pesquisa, avaliar as diferenças entre os mercados analisados e identificar o nível de conhecimento dos gerentes entrevistados a respeito das práticas mercadológicas, mais precisamente às ligadas ao composto de marketing ou marketing mix. Sendo assim, torna-se possível comparar as informações encontradas com as expostas pelos autores e contribuir para o avanço a respeito do tema proposto.

## 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 – MARKETING INTERNACIONAL

Cateora (1996) define marketing internacional como a realização das atividades empresariais que diferenciam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para os seus consumidores ou usuários em mais de um país, visando à obtenção de lucro. Para Kotler e Armstrong (2004), marketing internacional é o processo de levar para o exterior o produto bem-sucedido no país de origem a partir de uma aguçada compreensão de culturas e ambientes de marketing, adaptação dos produtos, programas e técnicas da empresa às necessidades e circunstâncias especiais de cada novo mercado global.

Uma das maiores diferenças do marketing internacional em relação ao marketing doméstico é que o internacional implica em conhecimento de conceitos e culturas locais, que devem ser aplicadas com habilidade em conjunto com os fundamentos universais de marketing, para assegurar o sucesso nos mercados internacionais (KEEGAN; GREEN, 2000). Guilhoto (2001) e Ferraro (1994) afirmam que o estudo de aspectos culturais tem enorme importância para a implementação de estratégias de posicionamento das empresas que atuam no âmbito mundial. A fim de obter êxito no desempenho de suas funções, o profissional de marketing internacional deve ter um amplo conhecimento da cultura local dos mercados onde irá atuar, para determinar se, como, e em que extensão produtos desenvolvidos em um determinado país podem tornar-se aceitos em outras culturas, indo ao encontro de seus consumidores. A cultura tanto pode facilitar como prejudicar a atuação de empresas e a aceitação de produtos provenientes de outros países. Por isso, segmentar mercados segundo os aspectos culturais e posicioná-los de acordo com esses aspectos é importante no marketing internacional e pode ser melhor do que agrupá-los de acordo com fronteiras geográficas ou políticas.

Baker (2005) e Cruz (2002) consideram que, no marketing internacional, a seleção dos mercados-alvo engloba, antes de tudo, a seleção dos principais países-alvo a serem trabalhados. Em seguida, para cada um deles, deve ser elaborada uma “estratégia de entrada de mercado”, que precisa ser bem mais abrangente do que no caso do marketing doméstico, devido a questões tais como: distância física, idioma, moeda e diferenças entre o país de origem e o país-alvo. Sobre esse último, as diferenças relacionam-se com: cultura de consumo, cultura empresarial, funcionamento do comércio no setor de atuação, padrão tecnológico, impostos, barreiras tarifárias, técnicas, fito-sanitárias, tendências de mercado, estágio de desenvolvimento do mercado no setor de atuação, presença e atuação de concorrentes locais e internacionais.

Pesquisas recentes documentam que as diferenças culturais influenciam o comportamento do consumidor. Por isso, o desenvolvimento de estratégias efetivas de marketing com flexibilidade para levar em conta diferenças culturais entre países são de importância considerável para o sucesso no mercado global (GUILHOTO, 2001; KLEIN; ETTENSON; MORRIS, 1998).

Para vencer o desafio de atender mercados internacionais, não basta às empresas serem apenas bem estruturadas, com uma gestão e produtos bem definidos. O sucesso no mercado doméstico não garante por si só bons resultados em mercados estrangeiros. É preciso que as empresas estejam dispostas a entender e monitorar o ambiente de um mercado internacional e avaliar quais práticas domésticas e quais elementos do *marketing-mix* devem ser duplicados ou modificados nos mercados estrangeiros, e quais não devem ser utilizados. Kotler (1993) expõe a importância do desenvolvimento do *marketing-mix* quando afirma que, após examinar e entender o ambiente de um mercado estrangeiro, a organização estará mais preparada para planejar e desenvolver um *marketing-mix* que efetivamente atenda às necessidades dos clientes e atinja os objetivos da organização. A organização deverá considerar que proporção de suas vendas totais comporá suas exportações, em qual ou quais mercados atuará, a viabilidade econômica da operação e deve também decidir a extensão pela qual seus produtos, promoção, preço e distribuição devem ser adaptados aos mercados externos individualmente (KOTLER, 1999).

Tanto Kotler (1999) quanto Baker (2005) e Sandhusen (1998) expressam opinião semelhante quando citam que para o desenvolvimento eficaz de um programa de Marketing Internacional cada um dos elementos do *marketing-mix* deve atender às peculiaridades dos mercados estrangeiros, como por exemplo: a) Produto: a empresa para atender um mercado estrangeiro optará pela extensão de seu produto, adaptação do produto ou pelo desenvolvimento de um novo produto; b) Preço: a formação do preço é complexa no Marketing Internacional, pois vários fatores influenciam a sua composição, entre eles: a taxa de câmbio, concorrentes intermediários, a existência de produto local, tarifas alfandegárias e legislação de importação; c) Distribuição: a compreensão do ambiente de negócio de um mercado estrangeiro auxilia no entendimento de seu sistema de distribuição. “Quais canais de distribuição serão utilizados?” e “Como serão operacionalizados?” são algumas questões a serem respondidas, e d) Promoção: deve-se levar em

conta as diferenças culturais quando se comunicar com mercados estrangeiros, pois o que funciona em uma cultura pode ter um significado bastante diverso em outra.

Processos e decisões em marketing internacional exigem que a empresa identifique os desejos e necessidades dos clientes, a fim de produzir bens que propiciem vantagem mercadológica, que se forneçam informações sobre estes bens e sua distribuição internacional através de uma ou mais modalidades de transações (BRADLEY, 1995). Segundo Jeannet e Hennessey (1992) e Cateora (1996), quando uma empresa decide se internacionalizar precisa ser muito mais do que um exportador para entender o ambiente de marketing do país com quem estará negociando. Um importante desafio para a internacionalização é o entendimento dos diferentes ambientes com os quais está tratando. Nesses ambientes, a tarefa do profissional de marketing é mais complexa, pois o marketing internacional apresenta dois níveis de variáveis incontroláveis: a incerteza sobre o mercado interno e a incerteza do mercado externo. Dessa maneira, quanto maior o número de mercados externos em que a empresa atua maior é a quantidade de variáveis incontroláveis que encontra.

Cateora (1996) e Sandhusen (1998) apresentam os seguintes elementos como os mais significativos em relação ao ambiente internacional: forças políticas/legais, forças econômicas, forças competitivas, nível de tecnologia, estrutura de distribuição, geografia e infra-estrutura e forças socioculturais. Quando se trata de conviver com as incertezas de um novo mercado, existe a necessidade de que as empresas interessadas em conquistá-lo tenham em mente a importância de uma cuidadosa análise do mesmo, e do ambiente competitivo no qual se encontra. Uma mesma estratégia de sucesso em um determinado mercado poderá não ser, necessariamente, utilizada em outros, pois os elementos citados por Cateora (1996) e Sandhusen (1998) se refletem diretamente nas estratégias a serem utilizadas pelos novos entrantes. Devido a este fato, as empresas devem sempre estar buscando informações sobre o ambiente externo, para um melhor desempenho face às suas oportunidades e ameaças inerentes aos mercados escolhidos.

Na opinião de Sandhusen (1998), o marketing internacional é arriscado, mas prospectivamente mais recompensador do que o mercado doméstico. Apesar de os processos de marketing internacional e doméstico serem similares, a execução desses processos é geralmente mais difícil no mercado global. Entretanto, se essas dificuldades puderem ser entendidas e contornadas, os benefícios de se entrar nos mercados estrangeiros poderão exceder em muito os que são oferecidos nos mercados domésticos. Jeannet e Hennessey (1992) aconselham a utilizar os mesmos métodos para todos os países com quem se está lidando, mas, ao mesmo tempo, levar em conta que os mercados apresentam características individuais às quais a empresa deve se adaptar, sendo um dos desafios do marketing internacional, justamente, identificar e delimitar as estratégias utilizadas no mercado local que podem ser continuadas nas operações em mercados internacionais.

A globalização da economia, da tecnologia e da mídia eletrônica, em específico, aproxima cada vez mais os indivíduos, situados nos pontos mais longínquos do planeta, fazendo despertar o interesse de trocas comerciais entre esses indivíduos e/ou empresas (FLORIANI, 2003; SOARES, 2004). O comércio exterior torna possíveis essas trocas. Comércio exterior, para Soares (2004), pode ser definido como uma operação de compra e venda internacional em que dois ou mais agentes econômicos, sediados e/ou residentes em países diferentes, negociam uma mercadoria que sofrerá um transporte internacional e cujo resultado sofrerá uma operação de câmbio.

As empresas que elegem o mercado externo como mercado estratégico para se expandirem tem grandes probabilidades de aumentar sua competitividade, produtividade e qualidade, tanto dos produtos quanto dos processos (SIQUEIRA, 2006). Mas atuar nesse mercado não é tão simples. Essa afirmação é dada por diversos autores como Werneck (2001), Granato (2003) e Garcia (1996), que concordam entre si quando afirmam que em uma operação de comércio exterior, diversos aspectos, na verdade completamente interligados, devem ser analisados separadamente para melhorar a compreensão da operação: aspectos logístico, cambial, tributário, administrativo-fiscal, de negociação a fim de que sejam compreendidos e corretamente empregados na prática.

Soares (2004) e Cruz (2002) expõem alguns fatores que as empresas devem levar em conta para que realmente se beneficiem com o comércio internacional. Segundo eles, é imprescindível que os profissionais que atuam nessa área tenham conhecimentos sobre direito internacional, economia e administração a fim de obter resultados satisfatórios do ponto de vista operacional, comercial e financeiro. Além disso, cabe ressaltar que para o profissional de comércio exterior, as habilidades pessoais como idiomas, visão global e boa comunicação com os clientes são alguns dos elementos que fazem a diferença entre um profissional e outro e, por esse motivo, podem aumentar o seu valor e, conseqüentemente, sua remuneração.

O comércio exterior, como um todo, tanto importação quanto exportação, é fator de desenvolvimento de um país. Em relação à exportação, ela pode ser considerada a mola mestra da abertura do país ao mundo, é a melhor escola de administração, pois, ao lidar com um diversificado número

de países, o país exportador vai assimilando técnicas e conceitos aos quais não teria acesso se o seu mercado fosse fechado (MINERVINI, 1991). Cruz (2002) cita dois momentos fundamentais do processo de exportação: a prospecção do mercado internacional a partir do reconhecimento de oportunidades, e posterior ação, e o gerenciamento do processo exportador, que é considerado primordialmente de índole organizacional, embora também exija acesso à informação.

Com referência ao mercado exportador, afirma-se, por experiência, que existem muitas dificuldades para se entrar nesse mercado, uma vez que é formado de culturas, idiomas, hábitos e negociações diferentes das nossas. As empresas que querem se inserir no mercado global, como exportadoras, necessitam de uma postura profissional e de um planejamento estratégico, direcionado ao mercado externo, e não somente participarem dele de uma forma eventual (DIAS; RODRIGUES, 2004; WERNECK, 2001). A empresa deve pesquisar e conhecer o mercado que atuará, buscar parcerias com agentes de exportação, investir em propaganda e promoção para o mercado internacional e estar em constante contato com os importadores, através de viagens, visitas e feiras internacionais (DIAS; RODRIGUES, 2004). Segundo Granato (2003), o processo de exportação deveria ser uma condição estratégica de todas as empresas brasileiras. As estratégias da empresa, juntamente com as características do produto, o conhecimento do mercado alvo e as prioridades comerciais são alguns dos fatores que permitirão dizer qual é o tipo de exportação mais apropriado à empresa.

## 2.2 – MARKETING E MARKETING MIX

McDaniel e Gates (2003) conceituaram “marketing” como o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Na visão de Telles (2003), o marketing consiste em um conjunto de atividades empresariais, relacionadas aos esforços organizacionais, tendo como intuito estimular a demanda, assim como, atendê-la de forma simultânea. Para McCarthy e Perreault (1997), o marketing é a união dos esforços da empresa para a satisfação do consumidor, com o objetivo de aumentar a rentabilidade. Kotler (2001) ressalta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvos e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, além de procurar surpreender o cliente com serviços que agreguem valor ao produto. As idéias de Kotler e Armstrong (2004) reforçam estas práticas, ao afirmarem que a importante tarefa da administração de marketing é manter os clientes antigos e desenvolver com eles um relacionamento a longo prazo.

Segundo Costa (2003) “composto de marketing” (também conhecido como *mix* de marketing, ou marketing mix) pode ser definido como sendo a seleção e combinação de fatores que uma empresa resolve adotar para alcançar seus objetivos de mercado dentro de um prazo determinado. O autor indica que a maior dificuldade dessa tarefa não consiste em encontrar elementos, mas em coordenar os mesmos com racionalidade, a fim de não sobrecarregar o orçamento de marketing, prejudicar a venda do produto e baixar a lucratividade da empresa.

Por sua vez, McCarthy e Perreault (1997) destacam que, com tantas variáveis possíveis para satisfazer as necessidades dos consumidores-alvos, a maneira de organizar as decisões de marketing e de simplificar a seleção do composto de marketing é através da redução de todas as variáveis para as quatro básicas que formam as variáveis do *mix* de marketing: produto, preço, praça, promoção.

Segundo Boone e Kurtz (1998) “produto” pode ser definido como um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviço, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor. Conforme McCarthy e Perreault (1997), o produto pode ser um bem físico, um serviço ou uma mistura de ambos. Se o objetivo de uma empresa é satisfazer as necessidades dos consumidores, o serviço pode ser parte deste produto – ou o serviço sozinho pode ser o produto – e deve ser fornecido como parte de um composto de marketing.

Gruenwald (1986), Churchill Júnior; Gilbert; Peter (2003) e Clancy e Shulman (1993) coincidem em ressaltar que a decisão sobre os preços praticados para os produtos e serviços da organização, deve seguir uma política de preços. Gruenwald (1986) destaca que a política de preço é formulada em função do valor de mercado que a empresa define para os seus produtos. O preço deve ser adequado ao produto, assim como ao mercado em que será lançado, pois pode ser um fator de distinção entre os concorrentes. Se o preço não corresponde à noção de valor que o cliente tem sobre o produto, a compra não ocorre.

Clancy e Shulman (1993), Kotler (1993), Boyd e Massy (1978) destacam que para a escolha do preço final, a empresa deve considerar alguns fatores, tais como: estabelecimento psicológico de preços (para muitos consumidores, o preço é um indicador de qualidade), preço de mercado (em função dos concorrentes), influência dos outros elementos do marketing *mix* no preço, políticas da empresa relativas a preço e impacto do preço sobre terceiros (intermediários, pessoal de vendas, fornecedores etc.).

Segundo Cundiff (1977) e Lamb, Hair e McDaniel (1998), o canal de distribuição pode possuir vários participantes: a- Intermediários, que são os encarregados das atividades de compra e venda de mercadorias fazendo com que fluam do fabricante ao comprador final. São subdivididos em: comerciantes, agentes, varejistas, atacadistas e b- produtores, que são os vendedores na primeira etapa das transações de marketing. Podem ser indústrias, organizações mineradoras e extrativas, e fazendeiros.

Para Semenik e Bamossy (1996) a comunicação é a variável do composto de marketing mais acessível e eficiente para as organizações, pelo fato da mídia estar sempre direcionada ao estímulo da demanda. Para Kotler (1993) os componentes deste composto são: a propaganda, venda pessoal, publicidade e promoção de vendas, que pode ser classificada em promoção ao consumidor (amostras, cupons, ofertas de devolução de dinheiro, descontos, prêmios, concursos), promoção comercial (abatimentos na compra, descontos na mercadoria, incentivo em forma de dinheiro) e promoção de força de vendas (prêmios, concursos, competições de vendas).

As empresas bem-sucedidas devem entender verdadeiramente os mercados a que servem e combinar o seu composto de marketing com as necessidades do mercado. A esse processo dá-se o nome de "segmentação de mercado", que pode ser considerado uma peça fundamental do marketing (BAKER, 2005)

Webster Jr. (1991) chega a afirmar que a seleção dos clientes a quem irá se dirigir os esforços de marketing é a decisão mais importante de uma empresa. O compromisso em atender às necessidades desses clientes determinará as competências da empresa, seus recursos, sua estratégia de negócios e a própria estrutura da organização.

Caracterização econômica é uma das bases de segmentação, citadas por Richers e Lima (1991), que se caracteriza por segmentar o mercado em relação ao setor de atividade e ao tamanho das empresas. Além desta, existem quatro tipos de segmentação: a geográfica, a demográfica, a psicográfica e a comportamental. Cada uma delas com suas especificidades: a geográfica utiliza questões de localização de seus segmentos-alvo, a demográfica considera características de sexo, faixa etária, grau de instrução e classe social para separar seus consumidores e a segmentação psicográfica enfoca o estudo do comportamento do consumidor e divide o mercado em segmentos com estilo de vida homogêneo, entre si, e heterogêneo, em relação aos demais segmentos. Finalmente, a segmentação comportamental vem distribuir os consumidores em grupos, baseando-se no seu conhecimento, atitudes, usos ou atitudes perante um produto. Muitos acreditam que as variáveis comportamentais são as que melhor definem um segmento.

Walker, Boyd e Larréché (1995) que acreditam que, após a identificação das características dos consumidores, que respondem de forma similar às ofertas de produtos e serviços, torna-se possível definir ações que serão aplicadas para estes clientes. Westwood (1996) argumenta que este planejamento é uma técnica que capacita a empresa a decidir qual é o melhor uso de seus recursos para atingir seus objetivos empresariais. Westwood (1996) e McDonald (1989) comentam que, embora o planejamento de marketing seja a mais difícil de todas as tarefas de marketing, ele deve ser realizado, pois junta em um plano coerente todos os elementos de marketing.

Webster Jr. (1991) e Hutt e Speh (2002) dão a mesma importância ao estabelecimento de relações de parcerias entre as empresas. Tais parcerias conduzem por regra as relações de cooperação que permitem diminuir custos e aumentar a qualidade, mas para isso é necessário um grande empenho de recursos pelas partes envolvidas.

Churchill Jr. e Peter (2003) acreditam que a realização de estudos de mercado proporcionará à empresa conhecimento sobre as necessidades momentâneas dos clientes atuais, bem como de seus futuros consumidores, permitindo antecipar e não somente acompanhar tendências de consumo, identificar variação de necessidades e traçar caminhos que permitam um processo contínuo de satisfação. Boone e Kurtz (1997) ressaltam que, se o objetivo da empresa é satisfazer as necessidades dos consumidores, o serviço pode ser parte desse produto.

O problema é que, embora seja fácil entender teoricamente o processo como tal; na prática, é a mais difícil de todas as tarefas de marketing, pois compreende juntar, em um plano coerente, todos os elementos de marketing. Não esquecendo de levar em consideração que os recursos e objetivos variarão de organização para organização e continuarão se modificando com o tempo (WESTWOOD, 1996; MCDONALD, 1989). Essa afirmação, feita por Westwood (1996) e McDonald (1989) também diz respeito ao marketing *business-to-business* que, apesar de ser direcionado para outro tipo de clientes, necessita de um planejamento para que atinja os objetivos esperados.

Na concepção de Lamb, Hair e McDaniel (1998), marketing *business-to-business* é o marketing de bens e serviços direcionado a indivíduos e companhias com propósitos diferentes aos de consumo pessoal. Baker (2005) comenta que o mercado *business-to-business* é formado por compradores profissionais, tecnicamente bem preparados, que conhecem as marcas, os fornecedores, seus produtos, suas características e seus preços e é por esse fato que os fornecedores devem estar atentos a esses aspectos.

Baker (2005), Hutt e Speh (2002) e Telles (2003) concordam que a ênfase que deve ser dada ao marketing *business-to-business* é no estabelecimento de relacionamentos. E que um bom relacionamento e uma boa prestação de serviços a longo prazo são fatores primordiais em relação a esses mercados.

### 3 – METODOLOGIA

Neste artigo foi utilizada a pesquisa exploratória descritiva, com abordagem qualitativa. Foram coletadas informações e dados atualizados dos mercados, através de informações dos próprios clientes entrevistados, que dispunham de pesquisas realizadas por instituições e pelo governo de seus países. Essas informações não foram coletadas durante as entrevistas, mas disponibilizadas durante o segundo semestre de 2007 por solicitação da pesquisadora. Foi necessário também realizar uma entrevista semi-estruturada que proporcionou maiores informações sobre os clientes, assim como a identificação das ações que eles realizam para comercializar seus produtos, a avaliação do seu nível de conhecimento sobre as atividades de marketing e a sua sensibilidade à aplicação de algumas destas atividades. Essas informações auxiliaram na análise de quais atividades se encaixam melhor no perfil de cada um dos mercados em estudo. O instrumento de coleta de dados utilizado no presente trabalho foi a entrevista semi-estruturada, que é umas das opções de coleta de dados qualitativos.

A pesquisa foi realizada em 5 empresas do ramo de painéis de madeira nos mercados do Peru e de Cuba, três do Peru e duas de Cuba. O critério de escolha das empresas foi intencional, devido à facilidade de contato a partir da indicação de uma empresa exportadora brasileira. Salienta-se que esses mercados foram considerados como os de maior crescimento para a empresa. A análise dos dados foi realizada de maneira qualitativa, através da interpretação das respostas obtidas através das entrevistas, após a transcrição das mesmas.

A entrevista foi dividida em cinco tópicos: marketing, planejamento, segmentação, marketing mix (produto, preço, praça e promoção) e marketing *business-to-business*. A entrevista foi dividida desta maneira para que as perguntas pudessem ser enfocadas em relação a cada um dos assuntos abordados, evitando, assim, que o entrevistado desviasse as perguntas para outros temas. A entrevista foi elaborada com base na fundamentação teórica exposta no item anterior, na qual se pode levar em conta a idéia de diversos autores, e adaptar algumas citações dos mesmos e transformá-las em perguntas. Em relação aos blocos da entrevista, sua elaboração foi baseada nos seguintes autores: Marketing: McDaniel e Gates (2003), Telles (2003) e McCarthy e Perreault (1997); Planejamento: Westwood (1996) e McDonald (1989); Segmentação de mercado: Baker (2005), Richers e Lima (1991) e Webster Jr. (1991); Produto: Boone e Kurtz (1998); Preço: Gruenwald (1986) e Kotler (1993); Praça: Cundiff (1997) e Lamb, Hair e McDaniel (2002); Promoção: Semenik e Bamossy (1996), Kotler (1993) e Marketing *Business-to-business*: Baker (2005), Hutt e Speh (2002) e Telles (2003). O período de realização da pesquisa foi de 01/09/2007 a 30/09/2007. Foi realizado um pré-teste com um dos executivos das empresas para verificar se o roteiro de entrevista poderia ser aplicado da forma que havia sido estruturado.

Um dos fatores limitantes da pesquisa foi a falta de conhecimento de alguns entrevistados sobre os temas abordados na entrevista; não sendo possível coletar todos os dados pretendidos. Outro aspecto restritivo foi a relativa dificuldade de obter algumas informações relacionadas às empresas, pelo fato de os entrevistados demonstrarem certa relutância em comentar sobre temas considerados estratégicos e confidenciais. No que tange à natureza exploratória do estudo, deve-se destacar a impossibilidade de generalização dos resultados alcançados.

### 4 – RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados apresentados nesta seção têm como fonte as entrevistas semi-estruturadas realizadas pela própria pesquisadora com o auxílio de um roteiro com os gerentes/diretores das empresas em análise.

Antes da apresentação dos resultados, os dois mercados em estudo serão contextualizados para que haja uma melhor compreensão das análises. Cabe ressaltar que as informações sobre os mercados foram resgatadas junto aos entrevistados pelo fácil acesso dos mesmos em relação às informações, pesquisas e indicadores disponibilizados a eles por meio dos canais de comunicação e pelo governo. Além disso, algumas informações foram coletadas pela internet e revistas. Neste item, cada entrevista foi analisada individualmente. Como a entrevista foi dividida em 5 blocos (marketing, planejamento, segmentação, composto mercadológico (produto, preço, promoção e praça) e marketing *business-to-business*, a análise foi feita por bloco para que cada um dos temas fosse abordado separadamente. As primeiras empresas analisadas foram as de Cuba e posteriormente as do Peru.

A Empresa A localiza-se em Havana – Cuba e é uma empresa pertencente ao Ministério da Construção, que importa e comercializa materiais para construção e sistemas construtivos em geral. A

entrevista em questão foi realizada com o diretor da empresa. Conforme o entrevistado, a empresa não possui um departamento exclusivo de marketing. As atividades de marketing estão vinculadas ao departamento comercial da empresa. Marketing, na visão do diretor, é toda a atividade que envolva planejamento e distribuição e que esteja orientada para realizar a venda dos produtos e serviços da empresa. O entrevistado deu muito enfoque à comercialização dos produtos, ou seja, segundo ele, a importância da realização de atividades de marketing é comercializar os produtos da empresa. As atividades de marketing citadas pelo diretor foram: publicidade (visual e gráfica), anúncios em revistas e jornais e propagandas na televisão. Dentro da empresa há duas divisões. Uma delas é a importação de produtos solicitados por empresas cubanas e estrangeiras que trabalham em Cuba e a outra é a comercialização dos produtos dentro dos armazéns de consignação. O objetivo anual de vendas da empresa é 30 milhões de dólares, sendo que 20 milhões estão relacionados à importação e 10 milhões aos produtos consignados. A empresa não tem nenhum plano de marketing, somente um plano de comercialização de seus produtos pelo fato de o diretor não dar muito importância ao planejamento de marketing. Em relação ao plano de comercialização dos produtos, é realizado todo ano na empresa, um estudo de mercado no qual é feito um levantamento das possibilidades de fornecimento dos produtos por empresas madeireiras cubanas. Como a oferta não consegue satisfazer a demanda, se faz um planejamento de importação. Esse planejamento é realizado um ano antes de sua aplicação, a partir de um levantamento das necessidades da indústria. Para a realização deste estudo de mercado a empresa dispõe de recursos limitados.

Os principais clientes da empresa são as pequenas e grandes carpintarias pertencentes ao ministério da construção. A empresa concentra suas atividades em regiões específicas, tendo como região principal Havana, que possui 70% da potencialidade de compra do país. É em Havana, também, que se concentra o poder econômico e técnico. É importante mencionar que a empresa possui armazéns próprios em outras cidades de Cuba, para que a mercadoria seja distribuída para todas as 14 províncias do país. O entrevistado afirma que para a empresa tanto os grandes quanto os pequenos carpinteiros são importantes e é por isso que é feito um levantamento das necessidades dos mesmos, onde eles solicitam os materiais que necessitam e, a partir daí, a empresa pode fazer um melhor planejamento. Sobre o mercado da madeira, o empresário comentou que a participação de mercado da empresa está em torno de 30%. Os principais produtos comercializados pela empresa são painéis de madeira, portas e esquadrias de madeira e madeira asserada. O mercado de madeira em Cuba é muito arraigado a marcas. Os clientes sempre solicitam determinadas marcas, mas como, às vezes, não há disponibilidade imediata de tal mercadoria, acabam comprando a que está disponível.

O diretor da empresa afirma que o principal diferencial em relação à concorrência é dispor de material em estoque. A gestão comercial da empresa é enfocada a ter mercadoria à pronta entrega diferentemente da concorrência, que na grande maioria das vezes compra a mercadoria após a solicitação do cliente. No caso da empresa A, o preço do produto é definido pelo mercado e pelo comitê da madeira. Através de uma licitação, buscam-se empresas que forneçam o produto. A prioridade é dada às empresas que apresentem menor preço, mas muitas vezes é analisado o custo-benefício do produto. O custo-benefício, neste caso, refere-se à qualidade e, principalmente, à rápida entrega do produto. Quando alguma obra tem demanda imediata de determinados produtos, não é possível esperar muito tempo pela entrega, pois isso gera um atraso muito grande na obra.

Em relação à promoção, a empresa considera importante divulgar seus produtos. Alguns meios de divulgação utilizados pela empresa são: estandes em feiras e conferências, anúncios em revistas e classificados por e-mail. A empresa disponibiliza recursos para a promoção dos produtos, porém não é um valor muito alto.

A empresa não tem nenhuma estratégia em relação à exposição do produto. Os produtos são expostos em armazéns e os clientes são auxiliados pelos vendedores. A empresa não oferece nenhum serviço adicional ao cliente; apesar de possuir uma frota de caminhões, o serviço de entrega é cobrado. O departamento de vendas é composto por cinco vendedores que, além de atender os clientes, fazem verificações constantes para averiguar se sua clientela está satisfeita com o produto. A empresa não oferece nenhum benefício aos funcionários (comissão, prêmios, participação nos lucros), somente salário.

Em relação à distribuição do produto, no caso de importação, o produto é levado ao armazém da empresa. Depois disso, o cliente é avisado da chegada do produto e deverá buscá-lo ou, caso necessite, a empresa poderá entregá-lo, sendo que a entrega é cobrada à parte. Não há outras empresas que revendem os produtos, pelo fato de não ser permitido por lei. No caso da consignação, a mercadoria é levada de caminhão ao armazém para posterior comercialização.

Os fornecedores são escolhidos pela qualidade e diversidade dos produtos, pelo aspecto técnico, seriedade, pontualidade nas entregas, forma de pagamento e, principalmente, preço. A empresa possui mais de 20 fornecedores de madeira. Somente 9 realizam atividades constantes.

Em relação à consignação, a empresa A disponibiliza a infra-estrutura e a licença de importação, enquanto a empresa analisada disponibiliza o produto e apoio financeiro. O entrevistado afirmou que as atividades que mais dão retorno são: participação em conjunto em feiras, expondo os produtos, explicando suas vantagens; relações públicas dirigidas aos clientes finais onde se possa de primeira mão obter as necessidades e experiências que os clientes tiveram com o produto e divulgação em revistas. Segundo o empresário, é necessário que exista esse tipo de relacionamento para averiguar se o cliente está satisfeito.

A empresa B faz parte do Ministério do Comércio Exterior de Cuba e localiza-se em Havana. A principal atividade da empresa é a comercialização de produtos para a construção. A entrevista foi realizada por telefone com o gerente da empresa. Questionado sobre a existência de um departamento de marketing, o entrevistado respondeu que existe apenas um departamento comercial focado na atividade de venda. Na visão do gerente, marketing são as ações que a empresa faz para aumentar as vendas. Algumas atividades para que o aumento das vendas seja possível são: panfletos, anúncios e promoções. A importância da realização dessas atividades é fazer com que os produtos da empresa sejam mais conhecidos, aumentando as vendas. O objetivo anual de vendas da empresa está em torno de 29 milhões de dólares. A organização não realiza planejamento de marketing. O que a empresa realiza é um estudo de mercado baseado em uma estimativa de demanda anual de materiais a serem fornecidos. Essas informações são disponibilizadas pelo ministério do Comércio Exterior, ministério ao qual a empresa pertence, dessa maneira torna-se mais fácil se organizar e planejar.

Os principais clientes da empresa são rede de lojas de materiais de construção e pequenas empresas de outros ministérios, como carpintarias. As empresas construtoras pertencentes ao seu ministério são um mercado garantido para a empresa e, pelo fato do Ministério do Comércio Exterior estar mais ligado às atividades de importação e exportação, este tem prioridade no fornecimento para outros ministérios, como o Ministério da Agricultura, do Turismo e de Energia. A participação de mercado da empresa está em torno de 30%. A empresa é considerada uma empresa parceira pelo fato de sempre tentar identificar as necessidades de seus clientes, através de reuniões e visitas.

Os principais tipos de produtos comercializados pela empresa são madeiras e derivados, e alguns materiais relacionados com obras de madeira (vernizes, tintas); além disso, a empresa oferece serviços de agenciamento de compras no exterior, importação e armazenagem de produtos para construção. Em relação à concorrência, o entrevistado diz que o preço dos serviços prestados é mais competitivo. Na formação dos preços, a empresa leva em conta o custo do produto e os preços aplicados pela concorrência. Segundo o entrevistado, pelo fato de a empresa já ter um mercado garantido e saber que há demanda para os seus produtos, não considera necessário fazer publicidade. O que é feito freqüentemente são reuniões com os clientes para que eles conheçam os produtos que estão sendo vendidos. A empresa não possui lojas, somente armazéns. A equipe de vendas é formada por cinco pessoas, que recebem a demanda dos clientes e procuram no exterior os produtos solicitados. Depois de importar o produto, os clientes são avisados para buscar a mercadoria no armazém da empresa. A empresa não oferece nenhum serviço adicional, nem o de entrega. Os vendedores recebem somente salário pelo fato de, em Cuba, não ser permitido comissões e prêmios em dinheiro pelo cumprimento das vendas.

A seleção dos fornecedores é feita a partir de exigências gerais que as empresas devem cumprir. Geralmente a demanda dos clientes é enviada a vários fornecedores cadastrados. Depois do recebimento da oferta pelos fornecedores, é feita uma análise para verificar se a oferta está de acordo com as exigências do comitê da madeira que é o conselho regulador das importações de madeira em Cuba.

A empresa C localiza-se em Lima-Peru e sua principal atividade é a comercialização de painéis de madeira. A entrevista foi realizada por telefone com o gerente de compras da empresa. A companhia possui um departamento comercial e dentro deste departamento tenta focar as atividades de marketing. Na opinião do entrevistado, marketing são ações determinadas que a empresa realiza para aumentar suas vendas e satisfazer o cliente. Comunicação, publicidade e propaganda são algumas das ações para o mercado que podem se transformar em grandes resultados para a empresa. O objetivo anual de vendas da empresa está em torno de 7 milhões de dólares. Atualmente, a empresa não está realizando estudos de mercados porque está sentindo que, na área de painéis de madeira, há muita demanda em relação à oferta, principalmente devido ao terremoto ocorrido no Peru, em meados do mês de agosto/2007, que disparou a procura por painéis de madeira. Por ter sido um fator climático o responsável pelo aumento significativo na demanda, o entrevistado está ciente que daqui a alguns meses haverá alteração em relação à demanda dos produtos.

Os principais clientes da empresa são carpintarias pequenas, localizadas próximas à empresa. Os clientes estão localizados nas proximidades da empresa. A empresa está situada em um bairro mais nobre da cidade de Lima; devido a este motivo, o consumidor final é mais exigente, optando sempre por produtos de maior qualidade. Dessa maneira, pode-se concluir que no caso do cliente industrial o público-alvo são as carpintarias pequenas e, em relação ao cliente final, são as classes média e alta. O fato de a empresa ter conhecimento em relação às características dos consumidores é um ponto positivo.

A empresa busca sempre trazer novidades para seus clientes através de feiras em outros países. O que a empresa faz é trazer produtos novos em pequenas quantidades para verificar se há demanda no Peru. Mas, na realidade, segundo o entrevistado, os produtos mais vendidos são os mais tradicionais, aqueles que os carpinteiros já estão acostumados a comprar. Outro ponto muito importante é estar sempre em contato com o cliente, ouvindo suas sugestões e verificando se a empresa está atendendo suas necessidades e expectativas. A participação de mercado da empresa é de 5% e os principais produtos comercializados são painéis de madeira. A empresa oferece um serviço diferenciado, que é o de cortar os painéis de madeira na medida desejada pelo cliente, além disso, a empresa contratou um arquiteto para dar um auxílio aos pequenos carpinteiros em relação aos projetos de móveis e ambientes. A empresa está realmente preocupada em fornecer soluções aos seus clientes.

O preço é definido levando em conta a concorrência, o valor percebido do produto e os custos. Em relação aos custos, a empresa verifica a quanto a concorrência está ofertando e, pelo fato de a empresa ter uma boa localização e clientela de maior poder aquisitivo, ela vende o produto 10% mais caro do que a concorrência. Quem participa dessa definição é o diretor geral e o gerente comercial da empresa. A empresa investe em propaganda na televisão, divulgação dos produtos em *outdoors* em alguns locais do bairro e anúncios no jornal de domingo.

Segundo o entrevistado, os produtos são expostos na loja da seguinte forma: os produtos de maior demanda são expostos em ilhas no final da loja para que os clientes visualizem todos os produtos disponíveis. Outra técnica é fazer promoção de produtos de boa saída e expô-los na entrada da loja. Caso o cliente efetue a compra ele deverá dirigir-se ao final da loja para escolher medidas e cores. Dessa maneira, o cliente também percorre toda a loja para conhecer outros produtos. A empresa conta com seis vendedores, sendo que dois são externos e atendem as carpintarias. Como a empresa é o ponto de venda final das mercadorias adquiridas e não possui representantes, a distribuição é feita diretamente ao cliente. Todos os anos a empresa busca aumentar o faturamento em 2% a 3%. Caso os vendedores sobrepassem essa meta de venda, 20% dessa diferença vendida é distribuída entre a equipe comercial.

A escolha dos fornecedores da empresa é feita geralmente através de feiras. Primeiramente, a empresa faz um pedido experimental e, de acordo com o primeiro ou segundo pedido, o fornecedor é potencializado. A empresa busca tornar-se parceira de seus fornecedores, pois está ciente que através disso terá muitas vantagens.

A empresa D localiza-se em Lima-Peru e é líder de mercado na comercialização de painéis de madeira e acessórios para a elaboração de móveis no Peru. A entrevista foi realizada com o gerente de compras através de videoconferência. Marketing, para o entrevistado, é estudo de mercado, planejamento de vendas e estratégias para satisfazer os clientes. McCarthy e Perreault (1997) observam que essas atividades visam otimizar os resultados tanto para os clientes quanto para todos que, de alguma maneira, estejam envolvidos no processo. A empresa ainda não possui um departamento de marketing, então essa atividade é realizada pelo departamento comercial. A empresa não conta com nenhum plano de marketing.

Atualmente, o que está sendo muito trabalhado é o posicionamento dos produtos dentro da loja. A empresa não realiza estudos de mercado com profundidade, porém, o diretor/proprietário e o gerente de compras observam e identificam as tendências de mercado a partir da demanda dos clientes. A empresa dispõe de recursos para atividades de apoio e gestão de vendas, mas não tem um orçamento específico para marketing. O objetivo anual de vendas da empresa é de 45 milhões de dólares e a participação de mercado é de 30%. Apesar de a empresa possuir somente uma grande loja, existe dentro do plano de crescimento outros projetos para abrir lojas em distintos pontos de Lima e também do Peru. A empresa é o maior distribuidor de painéis de madeira de Lima e tem alguns canais de venda definidos que são os distribuidores.

As estratégias de vendas da empresa são direcionadas a dois tipos de clientes, os carpinteiros e indústrias de móveis, que se localizam próximos à região onde a empresa está localizada. Em relação aos serviços, é oferecido transporte para os produtos adquiridos e assistência pós-venda. O gerente destaca como o maior diferencial da empresa a variedade dos produtos e a preocupação de fornecer soluções aos clientes. Na formação dos preços, os fatores custo e concorrência são levados muito em conta; é em função desses fatores que é definido o preço.

A empresa direciona sua força de vendas aos seus clientes, fazendo com que os vendedores dêem assistência permanente aos mesmos. Ela envia constantemente amostras e mostruários aos clientes, pois acredita que há retorno sobre este investimento, e distribui freqüentemente panfletos com informações técnicas dos produtos. A empresa procura atender o cliente da melhor maneira possível para que esses clientes indiquem outras pessoas para conhecer a loja. A empresa não planeja os recursos que irá investir na realização de promoções, quando é necessário fazer eles investem.

A empresa dá muita importância em posicionar o produto dentro da loja, este fator faz parte da sua estratégia. A força de vendas da empresa é de 28 pessoas, sendo que 20 trabalham dentro da loja e 8 são vendedores externos. Além disso, contam com uma rede de distribuidores em todo o Peru, que enviam os

pedidos para a empresa. Está em projeto a aplicação de algum tipo de benefício aos funcionários, mas por enquanto este benefício ainda não foi definido. Os canais de distribuição aplicados pela empresa são a distribuição direta e indireta. A distribuição indireta é feita através dos distribuidores localizados em cada uma das regiões do Peru.

A empresa busca fornecedores que ofereçam produtos variados, preço e qualidade. Em alguns fornecedores há um suporte de marketing, ou seja, disponibilizam panfletos, artigos de publicidade.

A empresa E é uma empresa comercializadora de painéis de madeira localizada em Lima-Peru. A entrevista foi realizada por telefone com o diretor/proprietário da empresa que demonstrou desconhecimento em relação aos aspectos pesquisados neste estudo em diversos momentos da entrevista, desviando-se constantemente das perguntas. A empresa E caracteriza-se por ser uma empresa familiar, todos os cinco integrantes da equipe são da mesma família, e possui uma loja localizada na zona industrial de Lima.

Em relação ao marketing e suas atividades, o entrevistado não soube conceituar estes termos e, por esse motivo, não existe na empresa uma pessoa responsável por esta área. Os principais clientes da empresa são carpinteiros e fabricantes de móveis, localizados na mesma região, que é caracterizada por ser uma região muito industrializada. O principal diferencial oferecido aos clientes é a disponibilidade de cortar o produto na medida desejada. As atividades de divulgação da empresa são feitas aleatoriamente, ou seja, não é feito um planejamento das atividades a serem desenvolvidas. Algumas das atividades são: panfletos, anúncio em jornais e brindes (chaveiros e canetas). O objetivo anual de vendas da empresa é de 4 milhões de dólares. Não é realizado nenhum estudo e a empresa acompanha as tendências de mercado.

O entrevistado acredita que a participação de mercado da empresa seja de 3,5%. Um fator positivo é o fato de a empresa estar localizada estrategicamente no centro mais industrializado de Lima. Segundo o entrevistado, a empresa procura sempre aplicar um preço menor do que o da concorrência, mas ao mesmo tempo dá importância à qualidade. Por esse motivo, busca fornecedores de confiança que estabeleçam relações transparentes. Os aspectos mais relevantes são: preços competitivos e entrega no prazo.

## 5 – DISCUSÃO

Ao analisar as duas empresas cubanas, constatou-se a existência de muitas semelhanças entre elas e também de algumas diferenças. No que se refere ao marketing, as duas empresas não possuem um departamento exclusivo de marketing, somente um departamento comercial, que é responsável também pelas atividades de divulgação e venda dos produtos. Ambos os entrevistados relacionaram marketing como uma atividade que é realizada com o intuito de aumentar as vendas e enfocaram a importância da realização de atividades de marketing na comercialização dos produtos. Os entrevistados somente citaram atividades de marketing relacionadas a um dos 4 p's (promoção): panfletos, anúncios em revistas e jornais e promoção.

A estrutura das empresas é diferente de uma empresa para outra. A empresa A importa produtos solicitados por empresas cubanas e estrangeiras que trabalham em Cuba e também possui um armazém em Havana e em outras cidades de Cuba com produtos consignados para serem comercializados. Já a empresa B importa e fornece somente produtos solicitados por seus clientes; não dispõe de produtos à pronta entrega.

O objetivo anual de vendas de ambas as empresas é muito próximo. O objetivo da empresa A é de 30 milhões de dólares/ano enquanto o da empresa B é de 29 milhões/ano. Os principais produtos comercializados pelas empresas são madeiras e derivados e a empresa B também comercializa materiais relacionados com o processamento da madeira como tintas, vernizes, colas e outros. As empresas importam produtos para as empresas do ministério ao qual pertencem e a empresa B também realiza esse tipo de atividade para outros ministérios.

O principal diferencial da empresa A é dispor de material em estoque, já a empresa B tem como diferencial um preço mais competitivo, mas importa os produtos somente depois de solicitado pelo cliente. De acordo com as entrevistas, constatou-se que as empresas não realizam um planejamento de marketing específico, porém todo ano realizam um estudo de mercado no qual é feito um levantamento das necessidades das indústrias locais, dessa maneira fazem uma previsão da demanda que deverão atender.

As variáveis de segmentação de mercado consideradas na empresa A fundamentalmente são: geográfica, já que a mesma tem uma estrutura de nível nacional que lhe permite atender seus clientes localizados na região de cada uma de suas filiais de vendas. A outra variável considerada na segmentação é a caracterização econômica pelo fato de comercializar com empresas de um mesmo setor de atividade, que neste caso são: carpintarias pertencentes ao mesmo ministério. Já a empresa B leva em conta somente a variável caracterização econômica para segmentar o mercado e pode vender as empresas de outros ministérios.

Em relação ao preço, ambas as empresas citaram que, para a formação do preço, levam em conta o preço de mercado (em função dos concorrentes) e o custo dos produtos; a definição final do preço é feita pelo comitê da madeira, que é o conselho regulador das importações de madeira em Cuba. A empresa A investe constantemente em publicidade através de conferências, anúncios em revistas, classificados enviados por e-mail e reuniões com clientes. Já a empresa B divulga seus produtos somente através de reuniões periódicas com seus clientes.

As empresas não oferecem nenhum serviço adicional aos seus clientes, nem o de entrega. A equipe de vendas de ambas as empresas é formada por cinco pessoas que recebem somente salário, pois em Cuba não é permitido por lei comissões e prêmios em dinheiro pelo cumprimento das vendas. Os vendedores da empresa A, além de terem como tarefa comercializar os produtos da empresa, devem também constantemente verificar se os clientes estão satisfeitos com os produtos.

No que se refere à distribuição, no caso de importação, o cliente é avisado sobre a chegada da mercadoria em Cuba e o próprio cliente deve buscá-la no armazém das empresas. Não é permitido por lei que outras empresas revendam o produto, ou seja, depois de o produto ser nacionalizado o cliente final é aquele que solicitou a importação; por tal motivo, ambas as empresas praticam a distribuição direta. Como a empresa A também comercializa produtos consignados, os clientes têm a opção de adquirirem os produtos nos armazéns da empresa.

Em relação aos fornecedores, tanto a empresa A quanto a B possuem vários fornecedores de madeira que enviam orçamentos quando solicitados. Essas empresas devem cumprir diversas exigências impostas pelo conselho regulador das importações de madeira em Cuba, conhecido como comitê da madeira.

Em relação às três empresas peruanas participantes desta pesquisa, constatou-se que as empresas C e D apresentaram maior homogeneidade, em relação a várias respostas, enquanto a empresa E caracterizou-se por apresentar várias diferenças. Nas empresas C e D está inserido o conceito de que marketing é a realização de ações determinadas, planejamento e estratégias que tem como objetivo aumentar as vendas e satisfazer os clientes. Já a empresa E demonstrou desconhecimento em relação ao tema. As empresas C e E possuem um departamento comercial e, dentro dele, tentam focar as atividades de marketing, enquanto a empresa E não investe nessa área.

O objetivo anual de vendas da empresa D apresentou bastante diferença em relação às outras duas empresas. O objetivo de vendas da empresa D está em torno de 45 milhões de dólares/ano, o da empresa C é de 7 milhões/ano e o da empresa E é de 4 milhões/ano. A participação de mercado das empresas é de 30%, 5% e 3,5% respectivamente. As três empresas entrevistadas comercializam painéis de madeira, sendo que a empresa D comercializa também acessórios para a fabricação de móveis e caracteriza-se por ser a líder de mercado na comercialização de painéis de madeira.

Como diferencial, as empresas C e E disponibilizam os painéis de madeira na medida solicitada pelo cliente. Outro diferencial da empresa C é que ela disponibiliza um arquiteto para dar auxílio aos pequenos carpinteiros em relação aos projetos de móveis. Já a empresa D oferece transporte para os produtos adquiridos e assistência pós-venda, além de enviar constantemente amostras e mostruários aos clientes e potenciais clientes.

De acordo com as entrevistas, nenhuma das três empresas realiza estudo de mercado nem planejamento de marketing. A empresa C acredita que a demanda atual por painéis de madeira é muito grande e citou o fator climático (terremoto ocorrido em julho/2007) como fator desencadeador dessa demanda; as três empresas procuram seguir as tendências de mercado a partir da demanda dos clientes. Em relação ao planejamento de marketing, a empresa D pretende desenvolver um plano de marketing.

As três empresas peruanas utilizam a mesma variável para segmentar seus mercados, que é a variável geográfica; ou seja, as empresas atendem uma região específica. A empresa C, por localizar-se num bairro mais nobre de Lima, tem como cliente final de seu produto a classe alta. Já as empresas D e E localizam-se em bairros mais industriais e de classe mais baixa. Em relação ao preço, as três empresas levam em conta a concorrência e os custos. Pelo fato de a empresa C localizar-se numa região de classe alta, ela geralmente vende o produto 10% mais caro do que a concorrência. Já a empresa E procura sempre aplicar um preço menor que o da concorrência, mesmo que sua margem de lucro seja menor, mas afirma não diminuir a qualidade dos produtos.

As atividades de promoção realizadas pela Empresa C são: propagandas na televisão, divulgação em *outdoors* da região e anúncios no jornal de domingo. Já a empresa D não realiza tantas atividades de promoção, o que faz é enviar constantemente mostruários aos clientes e treinar muito bem sua equipe para que atendam os clientes da melhor maneira possível. Outro fator que a empresa D dá muita importância é o posicionamento dos produtos dentro da loja. A empresa E anuncia em jornais, distribui panfletos com as características de seus produtos e envia brindes, como chaveiros e canetas, aos seus clientes.

A força de vendas da empresa D é de 28 pessoas, sendo que 8 delas são vendedores externos. A empresa conta também com uma rede de distribuidores em todo o Peru. A distribuição é feita diretamente

ao cliente, caso ele adquira o produto na loja, ou indiretamente, caso ele adquira o produto com um dos distribuidores. A empresa D estuda a implantação de algum tipo de benefício aos vendedores. A força de vendas da Empresa E é de 5 pessoas. Pelo fato de a empresa ter uma loja e não possuir representantes nem intermediários, a distribuição é direta. A empresa não dá nenhum benefício aos funcionários.

Em relação aos fornecedores, as três empresas escolhem fornecedores que disponibilizem produtos de qualidade, entregues no prazo e com preços justos. A empresa C investe muito em feiras internacionais, onde escolhe alguns fornecedores para testá-los. A participação de mercado na comercialização de painéis de madeira das empresas peruanas entrevistadas é de 38,5% e em relação às empresas cubanas é de 60%. Cabe destacar que a participação de mercado das empresas entrevistadas representa uma amostra real do mercado em que estão localizadas e que a estrutura de cada mercado é diferente, sendo que Cuba é uma economia centralizada onde existe uma quantidade pequena de concorrentes, e todas as empresas pertencem ao governo, e o Peru caracteriza-se como uma economia com livre concorrência e empresas privadas.

Após a coleta e análise dos dados pode-se chegar a algumas conclusões em relação aos itens pesquisados. Em ambos os mercados o Marketing é visto como uma atividade direcionada ao aumento das vendas e a realização das diferentes atividades de marketing é considerada importante; mas cabe destacar que somente os entrevistados do Peru mencionaram o fato de que a aplicação do Marketing prevê a satisfação do cliente. Conforme os entrevistados peruanos o marketing está orientado para satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa, confirmando o exposto por Las Casas (2001). O fato de o mercado peruano estar mais preocupado com este tema justifica-se, já que neste mercado existe uma concorrência maior e as empresas estão cientes de que para aumentar as vendas os clientes devem estar satisfeitos.

Já em Cuba esta questão não é tratada com tanta importância, pelo fato de que o consumo é dividido por ministérios e cada empresa tem seus próprios mercados. Nota-se, também, que as empresas de ambos os mercados têm em comum o fato de não existir um departamento específico para o desenvolvimento das atividades de marketing. Qualquer tipo de ação ou atividade relacionada ao marketing é desenvolvido pelo departamento comercial da empresa e não existe um orçamento definido para a realização destas atividades. Em relação ao marketing *mix*, Kotler e Armstrong (2004) acreditam que esse consiste no desenvolvimento de estratégias em quatro áreas de decisões: produto, preço, praça e promoção. Porém, nenhuma das empresas pesquisadas leva em conta esta afirmação, pois não têm uma estratégia específica de marketing, ou seja, atividades são realizadas, mas de forma aleatória.

A qualidade em ambos os mercados é boa, em relação ao produto, mas existem grandes diferenças entre os mercados pelo fato de que em Cuba as empresas não podem agregar valor ao produto com atividades como transporte grátis da mercadoria até o armazém ou fábrica dos clientes, devido a leis internas no país. Já no Peru as empresas oferecem vários serviços que agregam valor ao produto como: entrega grátis das mercadorias e corte dos painéis de madeira nas medidas solicitadas pelos clientes. As empresas peruanas entrevistadas demonstraram ter os objetivos conforme o exposto por Boone e Kurtz (1997), de que o serviço pode ser parte do produto.

Conforme citado anteriormente, nenhuma das empresas pesquisadas tem uma estratégia específica de marketing, porém em relação à estratégia de venda foi possível constatar que a variável preço é considerada a mais importante, sendo que fatores como qualidade e entrega da mercadoria em dia são considerados menos importantes para que a empresa aumente as vendas. Em geral, os preços são estabelecidos pelas empresas a partir da concorrência e dos custos.

De acordo com a variável praça, o tipo de canal de distribuição mais praticado em ambos os mercados é o canal direto; ou seja, a mercadoria é transferida diretamente da empresa para o cliente final. Tanto em Cuba quanto no Peru as empresas têm locais de vendas de varejo próprio nas regiões que atuam, o que elimina a necessidade de intermediários e/ou representantes para captar clientes finais, concentrados nas regiões onde estes pontos de vendas estão localizados.

Constata-se, através das respostas dos executivos entrevistados, que nos dois mercados a variável promoção é a variável considerada mais eficiente e também mais associada ao marketing. Em relação à eficiência da variável promoção, os entrevistados afirmaram que a promoção é a variável mais acessível e eficiente pelo fato da mídia estar sempre direcionada ao estímulo da demanda, conforme Semenik e Bamossy (1996). No caso das empresas cubanas, o relacionamento entre empresa-cliente, através de reuniões e feiras da construção, é comum, mas também há divulgação dos produtos através de classificados que são enviados por e-mail e através de anúncios em revistas do setor. Já no mercado peruano, as empresas anunciam seus produtos através de comerciais na televisão, *outdoors*, jornais; enviam constantemente amostras e brindes e distribuem panfletos com ofertas. As atividades em comum aplicadas em ambos os mercados são os anúncios através de revistas e as reuniões e feiras.

Tem-se também os resultado quanto a: Segmentação de mercado - no que se refere a esta atividade de marketing, nenhuma das empresas realiza uma segmentação específica de mercado. Em

contrapartida, constata-se nas entrevistas realizadas que as empresas direcionam suas vendas para os consumidores do mercado local, localizados próximos aos estabelecimentos de venda. Por tal motivo, concluiu-se que a variável de segmentação mais aplicada em ambos os mercados é a geográfica.

Pode-se mencionar também que, pelo fato destas empresas dedicarem-se especificamente à comercialização de produtos de madeira e derivados, seus clientes são fundamentalmente marceneiros, carpintarias e indústrias de móveis. Dessa forma existe uma segmentação por caracterização econômica.

Em relação ao Peru, nenhuma das empresas entrevistadas realiza planejamento de marketing. As atividades são organizadas de forma espontânea, a partir de uma situação ou comportamento que apareça no mercado consumidor. As atividades a serem realizadas são discutidas em reuniões entre o diretor geral e o departamento comercial das empresas, mas este planejamento destaca-se por ser de curto prazo e o montante disponibilizado para este fim varia de acordo com o que a empresa tem condições de disponibilizar no momento.

O mercado de Cuba apresenta a mesma característica do Peru, ou seja, não realiza planejamento de marketing, contrariando os pressupostos de Westwood (1996) e McDonald (1989), já que para eles o planejamento de marketing auxilia na tomada de decisão em relação à melhor maneira de utilizar os recursos para alcançar os objetivos da empresa. No entanto, as empresas de Cuba realizam um estudo da demanda de material que será consumido a partir do planejamento de obras que o governo pretende realizar num prazo de tempo determinado, geralmente um ano – porém, este estudo de demanda geralmente não é cumprido. As empresas peruanas destacaram que no futuro pretendem realizar planejamento de marketing, já no caso de Cuba, as empresas não expressaram ter esse objetivo.

No Marketing *business to business* - referente às opiniões sobre a empresa analisada como fornecedora, cabe destacar que todos os entrevistados afinam-se sobre a opinião de que esta empresa tem uma atitude parceira e é transparente nas negociações, além de destacarem que a equipe tem pleno conhecimento do funcionamento dos mercados, o que facilita de certa forma as negociações com este fornecedor, e destacam, também, que essa dá muita ênfase aos relacionamentos. Baker (2005) também considera os relacionamentos um fator de grande importância, principalmente pelo alto grau de dependência comum em mercados *business to business*. Apesar dos comentários positivos todas as empresas sugeriram que a fornecedora realizasse mais atividades de apoio e divulgação para posicionar mais as marcas que comercializa. Em geral, pode-se comentar que, apesar dos mercados terem características diferentes, o nível de conhecimento sobre a prática de atividades de marketing dos executivos entrevistados é baixo. Porém, foi possível concluir que as empresas são sensíveis à aplicação de atividades de marketing, pelo fato de ser de seu interesse (das empresas) otimizar suas atividades, com o intuito de aumentar as vendas e satisfazer os clientes.

De acordo com os resultados apresentados, as empresas realizam diversas atividades de marketing mesmo que alguns dos entrevistados não as associem ao marketing, mas, sim, a atividades comerciais e de vendas. A variável preço foi muito enfocada pelos entrevistados quando afirmaram que gostariam que a empresa fornecesse os produtos a preços mais baixos. Em relação ao produto, constatou-se que os clientes estão satisfeitos, pois são fornecidos produtos de alta qualidade. Quanto à variável praça, verificou-se que os clientes estão satisfeitos em relação à distribuição dos produtos, por eles serem entregues no prazo e, caso haja algum imprevisto ou atraso no embarque das mercadorias, os clientes sabem que serão notificados rapidamente.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o objetivo geral proposto no trabalho, foram analisadas as atividades de marketing desenvolvidas por empresas no mercado de painéis de madeira de Cuba e do Peru. A pesquisa consistiu em entrevistar 5 empresas desses mercados, sendo três peruanas e duas cubanas. Foram escolhidos os mercados do Peru e Cuba, por serem os mercados em expansão e que interessam a empresas exportadoras brasileiras.

Através da entrevista semi-estruturada realizada junto às empresas, foi possível identificar as atividades que são realizadas pelos clientes entrevistados para a comercialização de painéis de madeira. As principais atividades desenvolvidas pelas empresas, em ambos os mercados, são as atividades de promoção.

As empresas cubanas prezam muito o relacionamento entre a empresa e os clientes, por esse motivo, participam frequentemente de feiras do setor e também de reuniões com clientes e potenciais clientes. Os produtos também são divulgados através de classificados, enviados por e-mail, e através de anúncios em revistas do setor da construção. Conforme dito anteriormente, as empresas peruanas divulgam seus produtos através de comerciais na televisão, *outdoors*, jornais, enviam constantemente amostras e brindes, e distribuem panfletos com ofertas. Constatou-se que as atividades em comum aplicadas em ambos os mercados são os anúncios através de revistas e as reuniões e feiras.

As empresas peruanas, diferentemente das cubanas, ainda realizam outras atividades para a comercialização de seus produtos. O que elas procuram, constantemente, é buscar um diferencial em relação à sua oferta. Essa atitude voltada para a satisfação do cliente é característica em mercados onde há muita concorrência como é o caso do Peru. As empresas peruanas oferecem serviço de entrega e corte na medida solicitada pelo cliente. Em contrapartida, Cuba não se preocupa tanto com esse aspecto pelo fato de não haver muita concorrência entre as empresas.

Quanto ao nível de conhecimento dos clientes em relação às atividades de marketing executadas, verificou-se, através da entrevista semi-estruturada, que o nível de conhecimento dos clientes é baixo. Segundo as respostas apresentadas, os clientes associam as atividades de marketing fundamentalmente às atividades de promoção dos produtos, ou seja, não consideram variáveis como preço, produto e praça. O motivo de desconsiderarem essas atividades é o desconhecimento do fato de que as mesmas fazem parte do composto de marketing.

Espera-se que trabalhos futuros avancem no conhecimento das características culturais dos mercados aqui estudados e ainda que possam investigar com maior profundidade outros mercados internacionais.

## REFERÊNCIAS

- BAKER, Michael. **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e professores. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRADLEY, Frank. **International marketing strategy**. 2. ed. London: Prentice-Hall International, 1995.
- CATEORA, Philip. **International marketing**. 9. ed. Homewood, Ill: Irwin, 1996.
- CHURCHILL JUNIOR.; GILBERT, A.; PETER, J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COSTA, Nelson. **Marketing para empreendedores**: um guia para montar e manter um negócio. Rio de Janeiro: Qualymark, 2003.
- CRUZ, Rosario. **Marketing internacional**. 4. ed. Madrid: ESIC, 2002.
- CUNDIFF, E. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1977.
- DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar. **Comércio exterior**: Teoria e Gestão. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERRARO, G. **The cultural dimension of international business**. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994.
- FLORIANI, Dinorá. A Cultura Nacional e as Negociações Comerciais Internacionais: Um Comparativo Entre Negociadores Brasileiros e Italianos. In: Encontro Nacional Pós-Graduação em Administração, 2003, Rio de Janeiro. **Anais**.
- GARCIA, Luiz M. **Exportar**: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.
- GRANATO, João E. Canais de Distribuição: dificuldades e oportunidades. **Revista Fae Business**, n.5, abr. 2003.
- GRUENWALD, G. **Como desenvolver e lançar um novo produto no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1986.
- GUILHOTO, Lúcia. A Influência do país de origem na percepção do consumidor. **Caderno de Pesquisas em Administração**, n. 4, São Paulo, out./dez. 2001.
- HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B**: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, Hubert D. **Global marketing strategies**. 2. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.
- KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KLEIN, J.; ETTENSON, G.R.; MORRIS, M. The Animosity of Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China. **Journal of Marketing**. Chicago: American Marketing Association, jan. 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XVII**: como criar, conquistar e dominar mercados. 9. ed. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.
- LAMB, Charles; HAIR, Joseph; McDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- MARTINELLI, Dante P.; MACHADO, Juliano R. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JUNIOR, WILLIAM D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- MCDONALD, Malcolm H. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: JB, 1989.
- MINERVINI, Nicola. **O Exportador**: Como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília P. **Segmentação**: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.
- SALVATORE, Dominick. **Economia internacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SEMIENIK, J. Richard; BAMOSSY, J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.
- SIQUEIRA, Tagore. Comércio Internacional: Oportunidades para o Desenvolvimento Regional. **Revista DO BNDES**, n. 25, Rio de Janeiro, p. 115-154, jun. 2006.
- SOARES, Cláudio. **Introdução ao comércio exterior**: fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- TELLES, R. **B2B marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- WALKER JUNIOR, Orville; BOYD JUNIOR, Harper W. ; LARRÉCHÉ, Jean-Claude. **Marketing Strategy**: Planning and Implementation. 2. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1995.
- WEBSTER JUNIOR, F. **Industrial marketing strategy**. New York: John Wiley, 1991.
- WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.