

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A incessante e complexa busca pela verdade científica não tem harmonizado a opinião de estudiosos do assunto, visto as reflexões que se fazem necessárias bem como o caráter contraditório que pode surgir a partir dessas reflexões.

De acordo com Demo (2000, p.13), “entre as expectativas ditas pós-modernas está a de que toda definição é apenas aproximativa, porque nenhum fenômeno tem contornos nítidos, muito menos fenômenos sociais e históricos.”

Sob a ótica de Vergara (2003, p.11), a construção da ciência implica em uma “[...] efervescência de reflexões, discussões, contradições, sistematizações e ressisematizações que lhe dão vitalidade.”

Tem-se, então, que a verdade científica é apenas momentânea, sendo passível de mutação a qualquer hora.

Em meio a essas opiniões, parece-nos que há uma convergência em considerar a ciência como “uma construção que revela nossas suposições acerca do que se está construindo” (VERGARA, 2003, p.11).

Então, para que a verdade científica esteja cada vez mais próxima da realidade, não há como falar-se em ciência sem que seja realizado algum tipo de pesquisa.

“A pesquisa é tida tanto como um processo de fabricação do conhecimento, quanto como processo de aprendizagem” (DEMO, 2000, p.20).

Assim, para conferir o caráter científico à presente pesquisa, diversas etapas ou procedimentos foram seguidos.

A validação científica de um estudo pressupõe que um roteiro de procedimentos sejam seguidos, no intuito de alcançar-se os objetivos propostos. Esses procedimentos são os procedimentos metodológicos da pesquisa (RICHARDSON, 1999).

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo uma pesquisa qualitativa-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo.

A investigação exploratória é aquela que é “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2003, p.14).

O presente estudo possui caráter exploratório à medida em que apenas os trabalhos de Minervini (2005), Panosso (2000) e poucos artigos com rigor acadêmico, tenham sido publicados até o presente momento, acerca das competências dos vendedores internacionais.

A obra de Minervini (2005) é resultado de sua experiência profissional na área de comércio exterior, portanto, de cunho generalista.

Panosso (2000), por sua vez, buscou traçar o perfil dos negociadores brasileiros e argentinos, no intuito de estabelecer algumas semelhanças, assim como algumas diferenças. Aqui, tem-se uma restrição quanto ao universo pesquisado, em muito diferente do universo pesquisado pelo presente estudo.

A pesquisa descritiva, segundo Vergara (2003), apresenta as características de determinada população ou de determinado fenômeno, descrevendo a relação entre os elementos do objeto de estudo.

Realizou-se pesquisa de campo no que se refere às entrevistas efetuadas no período compreendido entre setembro de 2007 à março de 2008.

Dessa forma, como pretende-se identificar as competências dos vendedores internacionais, de uma população específica, entendeu-se que a abordagem descritiva configuraria-se na melhor opção.

3.1.1 Pesquisa Qualitativa

Para Roesch (1999), a pesquisa qualitativa pode requerer do pesquisador a capacidade de captar a perspectiva dos entrevistados, sem a necessidade de partir

de um modelo pré-estabelecido.

As pesquisas de caráter qualitativo costumam utilizar técnicas de coletas de dados como as entrevistas e a observação participante.

Nesse sentido, Malhotra (2001) apresenta uma classificação dos processos de pesquisa qualitativa onde, a princípio, há uma segmentação entre processos diretos e indiretos. Os processos são classificados dependendo se o propósito do projeto é conhecido ou não pelos respondentes.

No processo direto o propósito da pesquisa é conhecido pelo entrevistado e as técnicas mais importantes são os grupos de enfoque e as entrevistas de profundidade (MALHOTRA, 2001).

A propósito, segundo Godoi (2007, p.301) “os cientistas sociais costumam reconhecer as entrevistas como encontros interacionais e que a dinâmica social da entrevista pode determinar a natureza do conhecimento gerado”.

Sobre o assunto, Malhotra (2001) define a entrevista de profundidade como sendo não-estruturada, direta, pessoal, em que busca-se descobrir as motivações, crenças e atitudes referentes à um tema. Para o autor, esse tipo de entrevista pode durar de 30 minutos à mais de uma hora.

O presente estudo utilizou-se de quinze entrevistas em profundidade, através do emprego de roteiros de entrevistas, que encontram-se nos Apêndices B e C.

O Apêndice B refere-se ao roteiro para a entrevista aplicada aos dez vendedores internacionais, enquanto que o Apêndice C refere-se ao roteiro para a entrevista aplicada aos cinco superiores imediatos.

3.1.2 Pesquisa Quantitativa

A presente pesquisa teve caráter quantitativo, quando buscou investigar o perfil do vendedor internacional e de seu superior imediato, quanto ao gênero, idade, escolaridade, fluência nos idiomas, tempo de atuação na empresa e em exportação, bem como quanto aos cursos realizados para o desempenho de suas atribuições.

Rauen (2002) sugere a aplicação de questionários com perguntas fechadas, quando se antevê que as respostas poderão ser fechadas.

No roteiro de entrevista aplicado aos vendedores internacionais e aos seus

respectivos superiores imediatos, buscou-se categorizar as respostas quanto à idade, em intervalos de 10 anos, sendo a primeira categoria de resposta a acumulativa “até 40 anos”.

3.2 DELIMITAÇÃO DA UNIDADE CASO

O universo pesquisado compreendeu as empresas exportadoras localizadas na região da Grande Florianópolis.

Desse universo, buscou-se extrair uma amostra não-probabilística, intencional, cujo critério de seleção foi a acessibilidade.

Dois sujeitos de pesquisa foram abordados no estudo: (a) os vendedores internacionais, também conhecidos como *traders*, e (b) seus respectivos superiores imediatos.

Buscou-se, através da presente pesquisa, entrevistar indivíduos de empresas de diferentes segmentos da economia. Das dez empresas entrevistadas, oito exportam produtos diferentes entre si.

Os municípios que compõem a região da Grande Florianópolis estão listados a seguir, através do Quadro 08.

Municípios da Grande Florianópolis			
1	Águas Mornas	12	Major Gercino
2	Alfredo Wagner	13	Nova Trento
3	Angelina	14	Palhoça
4	Anitápolis	15	Paulo Lopes
5	Antônio Carlos	16	Rancho Queimado
6	Biguaçu	17	Santo Amaro da Imperatriz
7	Canelinha	18	São Bonifácio
8	Florianópolis	19	São João Batista
9	Garopaba	20	São José
10	Governador Celso Ramos	21	São Pedro de Alcântara
11	Leoberto Leal	22	Tijucas

Quadro 08 - Municípios da Grande Florianópolis

Fonte: Granfpolis, 2007.

As empresas foram selecionadas, a princípio, segundo o critério de volume de exportação realizado (valores FOB expressos em dólares norte-americanos), conciliado com a facilidade de acesso para a realização da entrevista.

Verificou-se que as empresas de Florianópolis pouco se mobilizaram para a realização da presente pesquisa, dificultando o acesso da pesquisadora aos seus respectivos vendedores internacionais. Encontrou-se outro obstáculo referente às viagens internacionais que esses profissionais se submetem, assim como o período de férias de fim de ano, onde o agendamento das entrevistas foi prejudicado.

A listagem das empresas exportadoras por valor exportado, encontra-se no Anexo A do presente estudo, assim como a listagem das empresas exportadoras por domicílio fiscal, encontra-se no Apêndice A da presente pesquisa.

Já nas primeiras semanas de contato telefônico para agendamento das entrevistas, percebeu-se que o critério de seleção da empresa por valor exportado teria que ser abandonado, visto a dificuldade encontrada para acessar esses profissionais. Por essa razão, o critério de amostragem utilizado para selecionar as empresas pesquisadas foi do tipo não probabilístico, intencional, por acessibilidade.

Mattar (1999) comenta que, restrições financeiras e de tempo do pesquisador, igualmente configuram-se como razões para o uso da amostragem não probabilística.

Decidiu-se excluir as *trading companies* da amostra, por entender-se que nesse segmento não há uma preocupação pró-ativa com a atividade exportadora, comprometendo, dessa maneira, os resultados da pesquisa.

Desta forma, ao final, dez empresas localizadas na região da Grande Florianópolis, tiveram seus vendedores internacionais entrevistados.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Diversas são as técnicas utilizadas para coletar-se dados de pesquisa.

Realizou-se primeiramente uma pesquisa bibliográfica, abrangendo estudos sobre perfil e competências dos profissionais de comércio exterior. Esse primeiro contato com o tema procurou delinear as perguntas do roteiro de entrevistas.

Após a pesquisa bibliográfica, realizou-se uma pesquisa documental para chegar-se à listagem das empresas exportadoras de Santa Catarina. Excluiu-se os municípios que não faziam parte da região da Grande Florianópolis, para em seguida, ter-se os nomes das empresas potenciais para a realização da entrevista.

As entrevistas foram agendadas e realizadas no período compreendido entre setembro de 2007 e março de 2008.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. As respostas foram categorizadas para posterior tabulação e análise.

Tendo-se empregado predominantemente a abordagem qualitativa na coleta de dados, o método da análise de conteúdo foi utilizado para a obtenção dos resultados da pesquisa.

As pesquisas qualitativas utilizam-se de técnicas de coleta de dados nas formas de grupos de foco ou grupos de enfoque, entrevistas em profundidade e técnicas projetivas.

Através da coleta de dados, busca-se indagar e obter os dados da realidade, através da aplicação de algumas técnicas.

Segundo Mazzotti e Gewandsznajder (1999) as técnicas mais utilizadas são a observação, que poderá ser participante ou não, a entrevista em profundidade e a análise de documentos.

A presente pesquisa utilizou-se da observação participante durante o período das entrevistas, bem como da entrevista em profundidade, amparada por um roteiro de questões.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000), é comum o uso de questionários e entrevistas, simultaneamente.

Neste estudo realizaram-se entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, com os vendedores internacionais, bem como com seus respectivos superiores. O roteiro para a entrevista foi formulado com perguntas predominantemente abertas, com vistas a investigar quais habilidades e recursos são encontrados no vendedor internacional das empresas entrevistadas.

Das dez empresas contactadas, em duas o vendedor internacional também ocupava o cargo de sócio-proprietário, por isso, não havia razão para aplicar o roteiro de entrevista do superior imediato.

Em três empresas não foi possível conciliar tempo e oportunidade para a realização da entrevista em profundidade com o superior imediato do vendedor internacional, em razão das viagens realizadas e da agenda ocupada desses profissionais.

Lakatos e Marconi (1991, p.203) prescrevem que o questionário deve ser limitado, tanto em extensão quanto em finalidade. “Se for muito longo, causa fadiga

e desinteresse; se curto demais, corre o risco de não oferecer suficientes informações. Deve conter de 20 a 30 perguntas e demorar cerca de 30 minutos para ser respondido.”

No presente estudo observou-se um tempo médio de resposta de 40 minutos, oscilando em função do perfil mais objetivo e pontual, ou em razão do caráter prolixo de alguns dos entrevistados.

Para Roesch (1999) a entrevista em profundidade é especialmente recomendável quando pretende-se desenvolver uma compreensão sobre o ‘mundo’ do entrevistado.

Na presente pesquisa, os roteiros de entrevistas aplicadas aos vendedores internacionais e aos superiores imediatos, encontram-se respectivamente nos Apêndices B e C.

De acordo com Mazzotti e Gewandsznajder (1999) nas entrevistas qualitativas o pesquisador busca compreender o significado atribuído pelos entrevistados a eventos, situações, processos ou personagens que integram sua vida cotidiana.

Para Godoi (2007) há três tipos de entrevista qualitativa: a entrevista conversacional livre; a entrevista baseada em roteiro, onde o entrevistador possui flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista; e a entrevista padronizada aberta, onde utiliza-se uma listagem de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os respondentes, porém, de resposta aberta (PATTON *apud* GODOI, 2007).

No presente estudo utilizou-se a entrevista padronizada aberta e, ao perceber que o entrevistado demonstrava algum tipo de hesitação para a formulação da resposta, apresentaram-se, os discos auxiliares 1 e 2, respectivamente concernentes às habilidades técnicas e comportamentais. Os discos apresentados relacionam algumas habilidades/características dispostos de maneira tal, a não favorecer ou induzir o entrevistado à responder a pergunta, na ordem em que essas habilidades/técnicas aparecem escritas. Esses discos auxiliares encontram-se nos Apêndices E e F desse trabalho.

Quando o entrevistador percebia hesitação na formulação da resposta à pergunta específica sobre o estágio de internacionalização da empresa, tanto para os vendedores internacionais quanto para os superiores imediatos, foi apresentado o Quadro dos Estágios de Internacionalização das Empresas, de acordo com a visão

de Kraus (2000), constante nesse estudo como Apêndice G.

As pesquisas qualitativas normalmente geram um grande volume de informações que devem ser organizadas e compreendidas. Isto se dá através de um processo contínuo em que se busca identificar dimensões, categorias, tendências e padrões, desvendando-lhes o significado. Desta forma, trata-se de um processo complexo, não-linear, que demanda um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados (MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

O processo de redução, no presente estudo, correspondeu à categorização das respostas.

Pode-se mencionar que o trabalho de organização consistiu na tabulação dos dados categorizados.

Para a execução da análise dos dados coletados na forma de entrevista em profundidade, utilizou-se a análise de conteúdo, que, de acordo com Vergara (2003, p.14), “[...] utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas.”

De acordo com a autora, a análise de conteúdo pratica a hermenêutica, ou seja, busca a compreensão dos significados, muitos deles podendo estar ocultos. A palavra hermenêutica é derivada de Hermes, da mitologia grega que, “[...] para transmitir a mensagem dos deuses, [...] tinha dupla tarefa: entender-lhes a linguagem, assim como a dos mortais, para quem as mensagens se destinavam” (VERGARA, 2003, p.14).

As perguntas abertas permitem ao pesquisador compreender e capturar a perspectiva dos entrevistados, porém, em razão disso, as perguntas não fornecem uma categorização prévia de alternativas para a resposta (ROESCH, 1999).

Por esse motivo, Roesch (1999, p.169) sugere que “uma vez que se deu liberdade para o respondente, respostas inesperadas normalmente surgem, e estas terão de ser categorizadas, a fim de possibilitar sua interpretação.”

O Quadro 09 a seguir, busca revelar como foram criadas algumas categorias de respostas com base no que foi coletado.

Resposta Transcrita	Categoria de Resposta Criada
* <i>“talvez ele entenda um pouco mais a parte burocrática, mecânica, a parte de produção e de fornecedor talvez não”</i>	<i>Mais ou menos</i>
* <i>“Pessoalmente, assim, sem problemas, as poucas vezes que ele esteve aqui foi muito agradável, sem problemas.”</i>	<i>Bom</i>
* <i>“ter tempo livre, inclusive nos fins de semana, porque o cliente internacional chega a qualquer hora e vai embora a qualquer hora.”</i>	<i>Estar disponível</i>
* <i>“Parcialmente”</i>	<i>Mais ou menos</i>
* <i>“É superficial e pontual”</i>	<i>Limitado</i>
* <i>“Não muito a fundo”</i>	<i>Mais ou menos</i>

Quadro 09 - Criação das Categorias de Respostas

Fonte: A autora, 2008.

Após a categorização das respostas dos questionários, procedeu-se à tabulação dos dados para apresentá-los no capítulo que segue.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados será feita, a princípio, destacando-se o ramo de atividade das empresas, cujos vendedores internacionais foram interrogados.

A segunda parte desse capítulo refere-se à apresentação dos resultados obtidos, tanto no que diz respeito às entrevistas realizadas com os vendedores internacionais, quanto às realizadas com seus respectivos superiores imediatos.

Ao final desse capítulo, realizou-se uma discussão sobre os resultados obtidos.

4.1 RAMO DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS SELECIONADAS

Como mencionado anteriormente, foram entrevistadas dez empresas, sendo que destas, oito referem-se à ramos de atividades diferentes.

Em uma das empresas entrevistadas exigiu-se sigilo quanto à sua identificação, por isso, apresenta-se resumidamente a caracterização das empresas da presente pesquisa, através do Quadro 10, a seguir.

Ramo de Atividade das Empresas Pesquisadas
Agroindustrial
Bebidas
Eleto-eletrônicos
Pescados
Madeiras
Máquinas
Acessórios para ônibus
Exaustores

Quadro 10 - Distribuição das empresas entrevistadas de acordo com o ramo de atividade
Fonte: Dados primários, 2008.

Julga-se importante salientar que das dez empresas entrevistadas, quatro terceirizam as atividades de exportação.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se, a seguir, os resultados obtidos com as entrevistas realizadas com os vendedores internacionais, bem como com seus respectivos superiores imediatos.

4.2.1 Apresentação dos resultados das entrevistas realizadas com os vendedores internacionais

A Tabela 04, a seguir, fornece as respostas referentes as habilidades técnicas consideradas indispensáveis aos vendedores internacionais.

Tabela 04 - Habilidades técnicas consideradas indispensáveis aos vendedores internacionais

Habilidades técnicas	Num. Citações	Freq. %
<i>Conhecer a sistemática de comércio exterior</i>	3	9
<i>Conhecer outros idiomas</i>	4	13
<i>Conhecer os aspectos da logística de transportes</i>	1	3
<i>Conhecer os aspectos financeiros das exportações</i>	2	6
<i>Conhecer o produto</i>	7	23
<i>Conhecer os concorrentes</i>	2	6
<i>Possuir habilidade de vendas/negociação</i>	4	13
<i>Possuir perfil de administrador</i>	1	3
<i>Apresentar interesse em relações internacionais</i>	1	3
<i>Conhecer o mercado</i>	3	9
<i>Ter um bom relacionamento com os fornecedores</i>	1	3
<i>Estabelecer contato freqüente com o cliente</i>	1	3
<i>Ter uma visão sistêmica de sua empresa</i>	1	3
<i>Ter um bom relacionamento pessoal com os</i>	1	3
Total	32	100

Fonte: Dados primários, 2008

De acordo com a Tabela 04, conhecer o produto, conhecer outros idiomas e possuir habilidades em vendas/negociação, foram as habilidades técnicas mais citadas entre os vendedores internacionais.

A pesquisa demonstrou que, quando os vendedores internacionais foram

questionados sobre quais das habilidades técnicas mencionadas por eles, estes julgavam possuir, teve-se que, embora três vendedores internacionais tenham mencionado como habilidade técnica “conhecer a sistemática de comércio exterior”, um deles admitiu não possuí-la.

A Tabela 05 a seguir refere-se às características comportamentais consideradas indispensáveis para o desempenho da função de vendedor internacional.

Tabela 05 - Características comportamentais consideradas indispensáveis aos vendedores internacionais

Características comportamentais	N. Citações	Freq. %
Disponibilidade para o trabalho	2	5,0
Seriedade	1	2,4
Perseverar na negociação	1	2,4
Confiabilidade	5	12,0
Honestidade	5	12,0
Flexibilidade para lidar com culturas diferentes	1	2,4
Respeitar a cultura do cliente	1	2,4
Equilíbrio emocional	3	8,0
Polidez	2	5,0
Dedicação	1	2,4
Saber falar	1	2,4
Saber ouvir	2	5,0
Ter cultura	1	2,4
Utilizar marketing pessoal	1	2,4
Agilidade para responder ao cliente	1	2,4
Boa saúde	1	2,4
Fidelidade	1	2,4
Pensar a longo prazo	1	2,4
Conhecimento	1	2,4
Feeling para saber até onde poderás ir na negociação	1	2,4
Conhecer cada cliente	1	2,4
Conhecer a cultura do país do cliente	2	5,0
Educação	1	2,4
Pontualidade	1	2,4
Conhecer o idioma	1	2,4
Saber negociar	1	2,4
Ouvir mais que falar	1	2,4
Total	41	100,0

Fonte: Dados primários, 2008

Conforme pode-se perceber pela Tabela 05, das 27 características apontadas pela pesquisa, “confiabilidade” e “honestidade” lideram a opinião dos vendedores internacionais, com 24% das citações. O quesito “equilíbrio emocional” aparece logo

em seguida, com 8% das citações.

A Tabela 06 a seguir, refere-se às características comportamentais apontadas pelos vendedores internacionais, que eles julgam possuir.

Tabela 06 - Características comportamentais que o vendedor internacional possui

<i>Características comportamentais que o vendedor internacional possui</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Freqüência %</i>
<i>Todas</i>	<i>5</i>	<i>50%</i>
<i>Não possui todas - “A gente quer impor a nossa cultura”</i>	<i>1</i>	<i>10%</i>
<i>Não soube se posicionar</i>	<i>2</i>	<i>20%</i>
<i>“[...] às vezes não sou tão polido ou paciente”</i>	<i>1</i>	<i>10%</i>
<i>Não possui equilíbrio emocional</i>	<i>1</i>	<i>10%</i>
<i>Total</i>	<i>10</i>	<i>100%</i>

Fonte: Dados primários, 2008.

Percebe-se, pelos dados da Tabela 06, que um respondente disse não possuir equilíbrio emocional, um outro não se considera tão polido ou paciente e um terceiro respondente costuma impor a cultura brasileira nas negociações.

Quando questionados se conheciam os produtos que vendem, todos os vendedores internacionais foram unânimes em afirmar que sim.

A pesquisa demonstrou que quando perguntou-se acerca da prática de treinamento para qualificar os vendedores internacionais acerca do produto, a metade dos entrevistados respondeu que não há essa prática formal na empresa.

Quando perguntados se conheciam as políticas e diretrizes da empresa em relação à exportação, tais como preços, prazos e volumes de venda, todos os vendedores internacionais responderam que conhecem.

A Tabela 07 a seguir, apresenta a proporção de vendedores internacionais pesquisados, que criam oportunidades de vendas.

Tabela 07 – O vendedor internacional e a criação de oportunidades de venda

<i>O vendedor internacional e a criação de oportunidades de venda</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Freqüência</i>
<i>Cria oportunidades</i>	7	70%
<i>Mais ou menos</i>	2	20%
<i>Não cria oportunidades</i>	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos 10 vendedores entrevistados, 7 garantiram criar oportunidades de vendas.

Dando seguimento à pergunta anterior, a Tabela 08 a seguir, procurou conhecer, dos que afirmaram criar oportunidades de vendas, em que situações o vendedor internacional cria essas oportunidades de venda.

Tabela 08 - Situações em que o vendedor internacional cria oportunidades de venda

<i>Situações em que o vendedor internacional cria oportunidades de venda</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Freqüência</i>
<i>Feiras</i>	3	25%
<i>Não respondeu</i>	3	25%
<i>Para abrir novos mercados</i>	2	18%
<i>No momento da entrega do produto</i>	1	8%
<i>Ao visitar os clientes</i>	1	8%
<i>Pesquisas na internet</i>	1	8%
<i>Indicação de pessoas conhecidas</i>	1	8%
Total	12	100%

Fonte: Dados primários, 2008.

Através das respostas da Tabela 08, tem-se que 43% dos entrevistados revelaram criar oportunidades de vendas através da participação em Feiras setoriais, bem como para abrir novos mercados.

Quando perguntados acerca da avaliação de riscos, 2 dos 10 vendedores internacionais pesquisados admitiram não estarem preparados para avaliar riscos.

Dando seguimento ao questionamento anterior, a Tabela 09 a seguir, demonstra os tipos de riscos que os vendedores internacionais estão preparados para avaliar.

Tabela 09 - Os tipos de riscos que o vendedor internacional está preparado para avaliar

<i>Os tipos de riscos que o vendedor internacional está preparado para avaliar</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>Econômicos</i>	<i>1</i>	<i>6%</i>
<i>Comerciais</i>	<i>3</i>	<i>18%</i>
<i>Risco-país</i>	<i>1</i>	<i>6%</i>
<i>Idoneidade financeira do importador</i>	<i>3</i>	<i>18%</i>
<i>De mercado</i>	<i>1</i>	<i>6%</i>
<i>De transporte</i>	<i>2</i>	<i>11%</i>
<i>De embalagem</i>	<i>2</i>	<i>11%</i>
<i>Financeiros</i>	<i>4</i>	<i>24%</i>
<i>Total</i>	<i>17</i>	<i>100%</i>

Fonte: Dados primários, 2008.

Nota-se, pelos resultados apresentados pela Tabela 09, que os riscos financeiros são os que os vendedores internacionais estão mais aptos à avaliarem, seguindo-se dos riscos comerciais e da idoneidade financeira do importador.

A Tabela 10 a seguir, mostra o quanto o vendedor internacional conhece a empresa que representa. Percebe-se que a metade dos respondentes afirmou que possui uma visão sistêmica da empresa.

Tabela 10 - O vendedor internacional e a visão sistêmica da empresa

<i>O vendedor internacional e a visão sistêmica da empresa</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>Possui visão sistêmica</i>	<i>5</i>	<i>50%</i>
<i>Mais ou menos</i>	<i>4</i>	<i>40%</i>
<i>Não possui visão sistêmica</i>	<i>1</i>	<i>10%</i>
<i>Total</i>	<i>10</i>	<i>100%</i>

Fonte: Dados primários, 2008

Quando perguntados se possuíam capacidade de liderança para organizar o departamento de exportação, 9 dos 10 entrevistados responderam afirmativamente, enquanto o outro respondente mencionou que a empresa não possui departamento de exportação. Trata-se, pois, de um agente de vendas externo, terceirizado.

A tabulação dos dados da pesquisa revelou que, quando questionados acerca de se atualizarem em assuntos específicos de exportação, todos os vendedores

internacionais responderam afirmativamente.

A Tabela 11 a seguir, apresenta o grau de conhecimento dos vendedores internacionais acerca dos financiamentos disponíveis para a exportação.

Tabela 11 - O vendedor internacional e os financiamentos disponíveis para a exportação

<i>O vendedor internacional e os financiamentos disponíveis para a exportação</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>Conhece os financiamentos</i>	4	40%
<i>Não conhece os financiamentos</i>	3	30%
<i>Mais ou menos</i>	3	30%
<i>Total</i>	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008

Tem-se, através dos resultados observados, que 6 dos 10 vendedores internacionais pesquisados, não conhece os financiamentos disponíveis para a exportação em sua plenitude.

Quando indagados a respeito da disposição em escolher a melhor logística para as exportações, 7 dos 10 entrevistados afirmaram ter disposição para realizar a melhor escolha.

A Tabela 12 a seguir, procurou sinalizar o nível de conhecimento dos vendedores internacionais sobre contratos comerciais internacionais.

Tabela 12 - O vendedor internacional e as noções gerais sobre contratos comerciais internacionais

<i>O vendedor internacional e as noções gerais sobre contratos comerciais internacionais</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>Possui noções gerais</i>	4	40%
<i>A empresa não utiliza esse tipo de contrato</i>	3	30%
<i>Não conhece esse tipo de contrato</i>	3	30%
<i>Total</i>	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008

Pode-se averiguar que apenas 4 dos 10 vendedores internacionais indagados, efetivamente conheciam contratos comerciais internacionais.

Quando indagados se o importador confiava neles, 1 dos 10 vendedores internacionais não soube se posicionar.

A Tabela 13 a seguir, procurou conferir o relacionamento pessoal entre o vendedor internacional e seu superior imediato.

Tabela 13 - Relacionamento pessoal entre vendedor internacional e seu superior imediato

<i>Relacionamento pessoal entre vendedor internacional e seu superior imediato</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>É excelente</i>	1	10%
<i>É muito bom</i>	3	30%
<i>É bom</i>	3	30%
<i>“pouco relacionamento pessoal e não muito favorável”</i>	1	10%
<i>Cordial</i>	1	10%
<i>Regular</i>	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008

Constata-se que 2 dos 10 vendedores internacionais têm um relacionamento regular ou não muito favorável com seu superior imediato.

A Tabela 14 a seguir, verificou as dificuldades encontradas pelos vendedores internacionais para desempenharem suas funções.

Tabela 14 - O vendedor internacional e as dificuldades para o desempenho de suas atribuições

<i>O vendedor internacional e as dificuldades para o desempenho de suas atribuições</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>Falta de recursos financeiros da empresa</i>	1	6%
<i>Falta de tempo</i>	1	6%
<i>Não conhecer a concorrência</i>	1	6%
<i>Preço de venda do produto</i>	1	6%
<i>A empresa não possui uma política formal de exportação</i>	1	6%
<i>Baixa cotação do dólar</i>	3	20%
<i>“adaptar meu produto ao que o cliente quer”</i>	1	6%
<i>Não</i>	1	6%
<i>“você tem que ter bens e faturamento elevado para lidar com o banco”</i>	1	6%
<i>Cobrança interna por vendas na exportação</i>	1	6%
<i>Infra-estrutura de transporte no Brasil</i>	2	14%
<i>Greve da Receita Federal</i>	1	6%
<i>Produto danificado</i>	1	6%
Total	16	100%

Fonte: Dados primários, 2008

A tabulação dos resultados da presente pesquisa mostra a preocupação dos vendedores internacionais com a baixa cotação do dólar. Esta dificuldade recebeu 20% das citações. A infra-estrutura dos transportes no Brasil, aparece logo em seguida, com 14% das citações apuradas.

Abordados sobre qual o estágio de internacionalização em que suas empresas se encontram, 4 dos 10 vendedores internacionais responderam que suas empresas estão no estágio de exportadora ativa, ou seja, apresentam foco nas necessidades do mercado, detendo o controle e o poder de decisão nos assuntos referentes à exportação.

A Tabela 15 a seguir, revela as demais respostas.

Tabela 15 - Estágio de internacionalização das empresas entrevistadas

<i>Estágio de internacionalização das empresas entrevistadas</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>Exportadora ativa – Estágio 6</i>	4	40%
<i>Exportadora irregular – Estágio 3</i>	3	30%
<i>Exportadora passiva – Estágio 4</i>	2	20%
<i>Internacionalizada – Estágio 7</i>	1	10%
<i>Total</i>	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008

Quando perguntados se em sua empresa as exportações fazem parte do planejamento comercial, 7 dos 10 respondentes afirmaram que sim.

As respostas encontradas pela Tabela 16, a seguir, instiga-nos. Quando questionados se conheciam os mercados onde atuavam, a metade dos vendedores internacionais não pôde afirmar com segurança que os conheciam.

A Tabela 16 a seguir mostra-nos os resultados.

Tabela 16 - O vendedor internacional e os mercados onde operam

<i>O vendedor internacional e os mercados onde operam</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>Conheço os mercados onde atuo</i>	5	50%
<i>Conheço mais ou menos</i>	3	30%
<i>Não conheço os mercados onde atuo</i>	1	10%
<i>Conheço muito pouco</i>	1	10%
<i>Total</i>	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008

Quando questionado se se considera um bom negociador, 6 dos 10 respondentes julgavam-se bons negociadores internacionais. A Tabela 17 a seguir traz as respostas dos vendedores internacionais a essa questão.

Tabela 17 - O vendedor internacional e a habilidade de negociação

<i>O vendedor internacional e a habilidade de negociação</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>Sim, considero-me bom negociador</i>	6	60%
<i>Mais ou menos</i>	2	20%
<i>Não sabe</i>	1	10%
<i>Não me considero um bom negociador</i>	1	10%
<i>Total</i>	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008

A Tabela 18 a seguir apresenta a habilidade do vendedor internacional no trato interpessoal. 7 dos 10 entrevistados afirmaram possuir essa habilidade.

Tabela 18 - Habilidade do vendedor internacional no trato interpessoal.

<i>O vendedor internacional e a habilidade no trato interpessoal</i>	<i>Número de citações</i>	<i>Frequência</i>
<i>Possui essa habilidade</i>	7	70%
<i>Não sabe</i>	1	10%
<i>Não soube se posicionar</i>	2	20%
<i>Total</i>	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008

Quando perguntado se o vendedor internacional busca um relacionamento duradouro com seus importadores, todos os 10 respondentes foram unânimes em responder que sim.

Ao perguntar-se se a fluência em um idioma estrangeiro é fundamental para fechar-se bons negócios, 9 dos 10 vendedores internacionais responderam que sim.

A Tabela 19 a seguir revela o quanto o vendedor internacional conhece os aspectos sócio-culturais dos países em que atua.

Tabela 19 - Conhecimento dos aspectos sócio-culturais dos países em que atua

	Excelente	Bom	Razoável	Ruim	Péssimo
<i>Divisão da sociedade/estratificação</i>		40%	60%		
<i>Decisões tomadas em grupo/individuais</i>	10%	60%	20%	10%	
<i>Pontualidade</i>	30%	70%			
<i>Oferta de presentes</i>	30%	40%	10%	10%	10%
<i>Participação em eventos informais</i>	10%	70%		10%	10%
<i>Duração da negociação</i>		70%	30%		
<i>Formas de saudação</i>	20%	60%	10%		10%
<i>Usos e costumes</i>	10%	50%	30%		10%
<i>Piadas</i>		40%	40%	20%	
<i>Vestuário</i>	50%	40%	10%		
<i>Valores</i>	20%	60%	20%		
<i>Higiene pessoal</i>	50%	30%	20%		

Fonte: Dados primários, 2008.

Através das respostas da Tabela 19, tem-se que os vendedores internacionais conhecem bem ou muito bem praticamente todos os aspectos listados, com exceção da estratificação social dos países onde atuam, bem como se é apropriado ou não utilizar piadas nos encontros comerciais.

Note-se que no contexto pesquisado, foi esclarecido ao vendedor internacional, que a participação em encontros informais referia-se às saídas noturnas que não configurassem jantares de negócios.

Quando confrontado com uma situação hipotética, onde o importador fixa um prazo de entrega do produto, que o vendedor internacional sabe de antemão que será difícil de atender, foi perguntado como ele procederia. Dos 10 respondentes, 8 disseram que falariam a verdade para o cliente, enquanto que os outros 2 entrevistados tentariam honrar o prazo pedido.

As tabelas a seguir objetivaram traçar o perfil do vendedor internacional pesquisado.

Tabela 20 - Gênero do vendedor internacional

Sexo	Número de citações	Frequência
Feminino	1	10%
Masculino	9	90%
Total	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008.

Através dos dados da Tabela 20 anterior, constata-se que o vendedor internacional pesquisado é predominantemente do gênero masculino, com 90% de incidência.

Tabela 21 - Idade do vendedor internacional

Idade	Número de citações	Frequência
Até 40 anos	8	80%
De 41 a 50 anos	1	10%
De 61 a 70 anos	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008.

Revela-se, pelas informações da Tabela 21 anterior, que 8 dos 10 entrevistados possuem idade igual ou inferior a 40 anos. Apenas 1 dos entrevistados possui entre 41 e 50 anos, e a idade do outro respondente situa-se entre 61 e 70 anos.

Tabela 22 - Escolaridade do vendedor internacional

Escolaridade	Número de citações	Frequência
Graduação incompleta	1	10%
Graduação completa	3	30%
Pós-Graduação incompleta	1	10%
Pós-Graduação completa	3	30%
Mestrado incompleto	1	10%
Mestrado completo	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Dados primários, 2008.

Através dos dados da Tabela 22, percebe-se que 6 dos 10 vendedores

internacionais continuaram seus estudos de formação profissional após a conclusão da graduação.

Tabela 23 - Conhecimento de idiomas do vendedor internacional

	<i>Inglês</i>	<i>Espanhol</i>	<i>Francês</i>	<i>Alemão</i>	<i>Italiano</i>	<i>Outro</i>
<i>lê bem</i>	80%	90%			10%	
<i>lê razoavelmente</i>	10%		30%	10%	30%	
<i>não lê</i>	10%	10%	70%	90%	60%	
<i>escreve bem</i>	40%	60%				
<i>escreve razoavelmente</i>	40%	30%		10%	10%	
<i>não escreve</i>	20%	10%	100%	90%	90%	
<i>fala bem</i>	50%	60%				
<i>fala razoavelmente</i>	30%	30%		10%	20%	
<i>não fala</i>	20%	10%	100%	90%	80%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Através das informações coletadas pela Tabela 23, percebe-se que o idioma espanhol é o que concentra as maiores respostas nos quesitos “lê bem”, “escreve bem” e “fala bem”.

Tabela 24 - Tempo de atuação do vendedor internacional

Tempo de atuação na empresa (anos)	Tempo de atuação em Exportação (anos)
2	11
3	3
22	5
8	8
5	7
21	10
5	2
4	10
2	10
1	8

Fonte: Dados primários, 2008.

Através dos tempos de atuação apresentados na Tabela 24, verifica-se que o tempo médio de atuação na empresa dos vendedores internacionais é de 7 anos, bem como o tempo médio de atuação desses profissionais em exportação.

Tabela 25 - Cursos realizados pelo vendedor internacional

Cursos realizados pelo vendedor internacional	Sim
Noções Básicas de Comércio Exterior	(40%)
Noções Básicas de Exportação	(70%)
Modalidades de Pagamento no Comércio Internacional	(50%)
Formação de Preços na Exportação	(20%)
A Logística e a Competitividade no Cenário Internacional	(10%)
Transportes e Seguros no Comércio Internacional	(40%)
Programas e/ou Financiamentos de Incentivo as Exportações	(40%)
Carta de Crédito nas Relações Comerciais Internacionais	(50%)
Noções de Câmbio em Comércio Exterior	(60%)
Regulamento Aduaneiro	(30%)
Outro: Pós-graduação em Marketing	(10%)
Outro: Acordos Internacionais de Comércio	(10%)
Outro: Certificado de Origem	(10%)

Fonte: Dados primários, 2008.

As informações demonstradas pela Tabela 25 indicam que, muito embora 7 dos 10 entrevistados tenham realizado curso básico de exportação, apenas 4 dos 10 vendedores internacionais realizaram curso básico de comércio exterior.

Concluindo-se a apresentação dos resultados obtidos pelas entrevistas realizadas com os vendedores internacionais, serão apresentados a seguir, os resultados das entrevistas realizadas com os superiores imediatos dos vendedores internacionais.

4.2.2 Apresentação dos resultados das entrevistas realizadas com os superiores imediatos dos vendedores internacionais.

Considerando-se que das dez empresas pesquisadas, em três empresas não foi possível entrevistar o superior imediato, e que, em outras duas o vendedor internacional era um dos sócios-proprietários, verificou-se que a base de respondentes para essa parte da pesquisa restringiu-se à cinco superiores imediatos.

A Tabela 26 a seguir, computou as respostas referentes às habilidades técnicas consideradas indispensáveis para o vendedor internacional desempenhar suas funções.

Tabela 26 - Habilidades técnicas dos vendedores internacionais sob o ponto de vista do superior imediato

Habilidades técnicas	N. citações	Frequência %
<i>“Fazer parcerias”</i>	1	4,5
<i>Idiomas</i>	3	13,6
<i>Ser calmo</i>	1	4,5
<i>Saber ouvir</i>	1	4,5
<i>Paciência</i>	1	4,5
<i>Estar disponível</i>	1	4,5
<i>Gostar de ler</i>	1	4,5
<i>Conhecer as diferentes culturas</i>	1	4,5
<i>Graduação</i>	1	4,5
<i>Habilidade em negociação</i>	1	4,5
<i>Oratória</i>	1	4,5
<i>Conhecer a empresa</i>	1	4,5
<i>Conhecer o produto</i>	2	9,9
<i>Conhecer o mercado importador</i>	1	4,5
<i>Conhecer o país importador</i>	1	4,5
<i>Conhecer o importador</i>	1	4,5
<i>Conhecer a idoneidade do importador</i>	1	4,5
<i>Empenhar-se</i>	1	4,5
<i>“Ter ambição de superação a si mesmo”</i>	1	4,5
<i>Total</i>	22	100

Fonte: Dados primários, 2008

Base: 05 respondentes

Constatou-se, através da tabela anterior, que o domínio de idiomas estrangeiros e o conhecimento do produto foram as respostas mais citadas.

A Tabela 27 a seguir procurou verificar se o vendedor internacional possui as habilidades técnicas citadas pelos superiores imediatos.

Tabela 27 - As habilidades técnicas e o vendedor internacional sob a ótica do supervisor imediato

<i>As habilidades técnicas e o vendedor internacional de sua empresa</i>	<i>N.citações</i>	<i>Frequência %</i>
<i>Possui todas</i>	2	32
<i>Não é calmo</i>	1	17
<i>Não sabe ouvir os colegas de nossa empresa</i>	1	17
<i>Não possui habilidade em negociação</i>	1	17
<i>Não soube se posicionar</i>	1	17
Total	6	100

Fonte: Dados primários, 2008

Conforme pode-se perceber através dos resultados, segundo a percepção do superior imediato, apenas 2 dos 5 respondentes admitiram que o vendedor internacional de sua empresa possui todas as habilidades técnicas citadas.

A Tabela 28 a seguir apresenta as características comportamentais consideradas indispensáveis para o vendedor internacional desempenhar adequadamente suas atribuições, sob o ponto de vista do superior imediato.

Tabela 28 - Características comportamentais dos vendedores internacionais sob o ponto de vista do superior imediato

<i>Características comportamentais dos vendedores internacionais</i>	<i>N.citações</i>	<i>Frequência %</i>
<i>Confiabilidade</i>	4	18
<i>Honestidade</i>	4	18
<i>Equilíbrio emocional</i>	3	14
<i>Polidez/educação</i>	3	14
<i>“Perseverar na negociação”</i>	2	8
<i>Criatividade</i>	1	5
<i>“Negociação no sentido de feeling”</i>	1	5
<i>Foco no relacionamento</i>	1	5
<i>Pontualidade</i>	2	8
<i>Iniciativa</i>	1	5
Total	22	100

Fonte: Dados primários, 2008

Nota-se que as características comportamentais como a confiabilidade, honestidade, o equilíbrio emocional e a polidez/educação perfazem juntas 64% das

citações.

Quando indagados sobre quais dessas características comportamentais o vendedor internacional de sua empresa possui, um superior imediato não soube se posicionar, outro respondeu que seu vendedor não é criativo, um outro respondeu que seu vendedor não possui foco no relacionamento. Outro superior imediato respondeu que seu vendedor não possui o “*feeling*” da negociação e apenas um respondente afirmou que seu vendedor internacional possuía todas.

Quando questionado se o vendedor internacional de sua empresa conhece o produto que vende, 1 dos 5 superiores imediatos admitiu que o profissional “não conhece muito bem não”.

Quanto à prática formal de treinamento para o vendedor internacional conhecer o produto, 3 respondentes disseram que há essa prática e, entre os 2 superiores imediatos que responderam que não existe a prática formal de treinamento, um deles respondeu que “a prática é o interesse dele”.

Quando perguntado se o vendedor internacional de sua empresa conhece os preços, prazos e volumes de venda para a exportação, 4 dos 5 entrevistados responderam afirmativamente.

Quanto à criação de oportunidades de venda por parte dos vendedores internacionais, 4 dos 5 superiores imediatos responderam que seus vendedores internacionais criam oportunidades de venda.

As situações apontadas pelos superiores imediatos em que o vendedor internacional cria oportunidades de venda referem-se à participação em feiras, investigação de novos produtos com os clientes e através de seus contatos o vendedor internacional busca novos clientes e novos mercados.

Quanto à avaliação de riscos, apenas 2 dos 5 respondentes afirmaram que seus vendedores internacionais estão preparados para avaliar riscos.

Quanto aos tipos de riscos, das 5 respostas, duas referiram-se aos riscos comerciais, outras duas relacionaram-se aos riscos financeiros e houve uma resposta para o risco-país.

Acerca da visão sistêmica da empresa, 3 dos 5 superiores imediatos responderam que seus vendedores internacionais possuem uma visão “mais ou menos” sistêmica da empresa, e 2 entrevistados responderam que seus vendedores internacionais possuem visão sistêmica.

Quanto à capacidade do vendedor internacional para organizar o

departamento de exportação, 3 superiores imediatos disseram que seus vendedores internacionais possuem essa capacidade, enquanto outros 2 responderam que seus vendedores internacionais possuem capacidade média.

Perguntados acerca do interesse de seus vendedores internacionais em se atualizar constantemente em assuntos relacionados à exportação, 4 dos 5 respondentes afirmaram que seus vendedores internacionais têm interesse, enquanto que um entrevistado respondeu que seu vendedor internacional possui interesse médio.

Quanto aos financiamentos disponíveis para exportação, apenas 2 dos 5 entrevistados puderam afirmar que seus vendedores internacionais conheciam tais financiamentos.

Considerando-se a disposição do vendedor internacional em escolher a melhor logística para a exportação, 4 dos 5 respondentes indicaram que seus vendedores internacionais possuíam esse interesse.

Questionados acerca das noções sobre contratos comerciais internacionais, apenas 1 dos 5 superiores imediatos respondeu que seu vendedor internacional possuía tais noções. 3 respondentes frisaram que esse tipo de contrato não é utilizado pela empresa e que, por isso, não podiam afirmar se seu vendedor internacional efetivamente conhecia ou não esse tipo de contrato.

Quando perguntado se o importador confiava no vendedor internacional, todos os 5 superiores imediatos foram unânimes em responder afirmativamente.

Considerando-se o tipo de relacionamento pessoal existente entre o vendedor internacional e o superior imediato, 2 dos 5 superiores imediatos responderam que esse relacionamento é limitado.

A Tabela 29 a seguir traz os resultados do questionamento acerca das dificuldades encontradas na função de superior imediato do vendedor internacional.

Tabela 29 - Dificuldades encontradas pelo superior imediato para desempenhar suas atribuições

<i>Dificuldades encontradas</i>	<i>Cit.</i>	<i>Freq.</i>
<i>Negociar preço</i>	1	20%
<i>Encontrar argumentos de convencimento</i>	1	20%
<i>Alinhamento de visão e estratégia de vendas entre eu e o vendedor internacional</i>	1	20%
<i>Baixa cotação do dólar norte-americano</i>	1	20%
<i>Não possui dificuldades</i>	1	20%
Total	5	100%

Fonte: Dados primários, 2008

Constata-se, pelos resultados apresentados, que apenas 1 dos superiores imediatos não tem dificuldade para desempenhar suas atribuições.

Quando questionados acerca do estágio de internacionalização de sua empresa, 3 superiores imediatos responderam nível 6 e 2 respondentes revelaram nível 3.

Perguntados sobre a existência de um planejamento formal da empresa para as exportações, apenas 1 respondente negou essa existência.

Questionados se o vendedor internacional conhece os mercados onde atuam, 3 superiores imediatos responderam afirmativamente, 1 revelou que seu vendedor internacional não conhece e um outro superior imediato respondeu que seu vendedor internacional conhece mais ou menos os mercados onde atua.

Acerca da habilidade do vendedor internacional em negociar, 3 respondentes afirmaram que seus vendedores possuem essa habilidade, um respondente declarou que seu vendedor possui parcialmente essa habilidade, e o outro entrevistado não soube se posicionar.

Indagados sobre a habilidade de seus vendedores internacionais no trato interpessoal, todos os superiores imediatos foram unânimes em afirmar que seus vendedores internacionais possuem tal habilidade.

Todos os superiores imediatos igualmente foram unânimes em concordar que seus respectivos vendedores internacionais buscam, através do desempenho de suas atribuições, um relacionamento duradouro com os importadores.

As tabelas a seguir, referem-se à caracterização dos superiores imediatos entrevistados.

Tabela 30 - Gênero do superior imediato do vendedor internacional

<i>Gênero do superior imediato do vendedor internacional</i>	<i>N. Cit.</i>	<i>Freq. %</i>
<i>Masculino</i>	<i>4</i>	<i>80%</i>
<i>Feminino</i>	<i>1</i>	<i>20%</i>
<i>Total</i>	<i>5</i>	<i>100%</i>

Fonte: Dados primários, 2008.

Pelas informações da Tabela 30 anterior, verifica-se que o gênero masculino é o que predominantemente ocupa o cargo de superior imediato do vendedor internacional, na pesquisa realizada.

Tabela 31 - Idade do superior imediato do vendedor internacional

<i>Idade do superior imediato do vendedor internacional</i>	<i>N. Cit.</i>	<i>Freq. %</i>
<i>Até 40 anos</i>	<i>2</i>	<i>40%</i>
<i>De 41 à 50 anos</i>	<i>2</i>	<i>40%</i>
<i>De 61 à 70 anos</i>	<i>1</i>	<i>20%</i>
<i>Total</i>	<i>5</i>	<i>100%</i>

Fonte: Dados primários, 2008.

Através das informações da Tabela 31 observa-se que 4 dos 5 superiores imediatos entrevistados possuem idade de até 50 anos.

Tabela 32 - Escolaridade do superior imediato do vendedor internacional

<i>Escolaridade do superior imediato do vendedor int.</i>	<i>N. Cit.</i>	<i>Freq. %</i>
<i>Graduação Completa</i>	<i>2</i>	<i>40%</i>
<i>Pós-Graduação Completa</i>	<i>3</i>	<i>60%</i>
<i>Total</i>	<i>5</i>	<i>100%</i>

Fonte: Dados primários, 2008.

Percebe-se, pelos dados apresentados pela Tabela 32, que 2 dos 5 superiores imediatos do vendedor internacional possuem apenas a graduação completa.

Tabela 33 – Idiomas dos superiores imediatos

Idiomas	Inglês	Espanhol	Francês	Alemão	Italiano	Outro
<i>lê bem</i>	80%	80%	-			
<i>lê razoavelmente</i>	20%	20%	20%			
<i>não lê</i>	-	-	80%			
<i>escreve bem</i>	20%	20%	-			
<i>escreve razoavelmente</i>	60%	20%	-			
<i>não escreve</i>	20%	60%	100%			
<i>fala bem</i>	20%	20%	-			
<i>fala razoavelmente</i>	60%	80%	-			
<i>não fala</i>	20%	-	100%			

Fonte: Dados primários, 2008

Pelas informações contidas na Tabela 33, verifica-se que 4 dos 5 superiores imediatos do vendedor internacional lêem bem o idioma inglês e espanhol. Quanto à boa escrita e boa fala desses idiomas, apenas 1 dos 5 respondentes admitiu possuir.

Tabela 34 - Tempo de atuação na empresa e em exportação do superior imediato

	<i>Tempo de atuação na empresa (anos)</i>	<i>Tempo de atuação em exportação (anos)</i>
	14	5
	3	23
	8	8
	25	20
	40	20
<i>Média</i>	18	15

Fonte: Dados primários, 2008

Através das respostas obtidas pela Tabela 34, constata-se que o tempo médio de atuação dos superiores imediatos pesquisados é de 18 anos na empresa, e de 15 anos em exportação.

Tabela 35 - Cursos realizados pelo superior imediato

Cursos realizados	Sim
Noções Básicas de Comércio Exterior	80%
Noções Básicas de Exportação	80%
Modalidades de Pagamento no Comércio Internacional	60%
Formação de Preços na Exportação	60%
A Logística e a Competitividade no Cenário Internacional	80%
Transportes e Seguros no Comércio Internacional	40%
Programas e/ou Financiamentos de Incentivo as Exportações	20%
Carta de Crédito nas Relações Comerciais Internacionais	40%
Noções de Câmbio em Comércio Exterior	40%
Regulamento Aduaneiro	60%
Outro: Práticas de negociação	20%
Outro: Classificação Fiscal - NCM	20%

Fonte: Dados primários, 2008

Verifica-se, através das informações coletadas pela Tabela 35, que 4 dos 5 superiores imediatos entrevistados realizaram tanto cursos básicos de comércio exterior, quanto de exportação. Apenas 1 dos 5 entrevistados revelou ter realizado curso de práticas de negociação.

Tendo-se concluída a apresentação dos resultados obtidos pelas entrevistas realizadas com os superiores imediatos dos vendedores internacionais, serão realizadas algumas discussões sobre as informações coletadas, no item subsequente.

4.3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Constatou-se, pelas respostas apresentadas, que embora tenha-se questionado as habilidades técnicas dos vendedores internacionais consideradas indispensáveis para o desempenho de suas atribuições, houve respostas referentes à ter um bom relacionamento pessoal com os clientes e ter um bom relacionamento com os fornecedores, características essas mais relacionadas ao saber ser, proposto por Le Boterf (2003). Ainda, as habilidades técnicas mais citadas, isto é, conhecer o produto, conhecer outros idiomas e possuir habilidade de negociação indicam que, para os entrevistados, há a mobilização de recursos relacionados ao saber agir e reagir com pertinência, apontados nesse estudo por Le Boterf (2003).

Quando um dos vendedores internacionais responde que não se considera

tão polido ou paciente, pode-se inferir que talvez não haja equilíbrio emocional. Da mesma maneira, pode-se inferir que o que Le Boterf (2003) denominou de saber-fazer relacional, que refere-se a cooperação que deve aflorar nas relações profissionais, não foi verificado nesse entrevistado.

Percebeu-se também, através das respostas, que 3 dos 10 vendedores internacionais não puderam afirmar com convicção que criam oportunidades de venda. Nesse sentido, o saber transpor não foi verificado em 30% dos entrevistados.

Os resultados da pesquisa demonstraram que, acerca da prática de treinamento formal para qualificar os vendedores internacionais acerca do produto, a metade dos entrevistados respondeu que não há essa prática formal na empresa. De acordo com Minervini (2005), o profissional de comércio exterior deve conhecer plenamente o produto que vende. Assim, ao constatar-se que o treinamento formal acerca do produto só é realizado em 50% das empresas, pode-se sugerir que o saber agir com pertinência, apontado por Le Boterf (2003), pode se comprometer em razão da limitação do saber teórico.

Quando questionados sobre a visão sistêmica da empresa, a metade dos vendedores internacionais não pôde afirmar que conheciam plenamente a empresa onde trabalham e a relação que existe entre cada departamento. Considerando-se que em 3 empresas pesquisadas as vendas ao exterior são terceirizadas, pode-se sugerir que esse fato tenha contribuído para as respostas obtidas. Ainda, verificou-se que nesses 50% dos entrevistados, não há o que Fleury & Fleury (2006) denominaram de visão estratégica.

Nos resultados apresentados acerca do conhecimento dos vendedores internacionais sobre os financiamentos disponíveis para a exportação, teve-se que 6 dos 10 respondentes não afirmaram conhecê-los plenamente.

Muitos desses financiamentos, como o ACC (Adiantamento sob Contrato de Câmbio) e o ACE (Adiantamento sob Contrato de Exportação), poderiam auxiliar o fluxo de caixa das empresas exportadoras de pequeno e médio portes.

Ainda sobre os financiamentos disponíveis para a exportação, verificou-se que 60% dos vendedores internacionais não possuem o que Zarifian (2001) chamou de iniciativa, isto é, poder selecionar entre dois ou mais procedimentos, aquele que deverá ser utilizado para resolver a situação, bem como pelo conhecimento das opções de procedimentos que posso mobilizar. Faltou, então, o que os autores norte-americanos denominaram de atitude, isto é, a expressão de interesse,

determinação e o querer fazer.

Nos resultados coletados sobre a disposição dos vendedores internacionais em escolher a melhor logística para as exportações, observou-se que 3 dos 10 entrevistados estão deixando de prestar um serviço ao importador, que poderia gerar economia nos custos de transporte e seguro de cargas, além de proporcionar vínculos comerciais duradouros com seus parceiros comerciais. Novamente, tem-se que esses 30% dos respondentes não apresentam iniciativa, conforme a visão de Zarifian (2001), bem como não vão além do prescrito, o que para Le Boterf (2003) é saber agir com pertinência. Novamente, a atitude de possuir interesse e determinação deixou de ser verificada em 30% dos entrevistados.

Quanto ao conhecimento dos vendedores internacionais acerca de contratos comerciais internacionais, verificou-se que apenas 4 dos 10 respondentes conheciam tais contratos.

Muito embora as empresas exportadoras tenham optado por relações comerciais calcadas na confiança e no histórico de compras anteriores, os contratos comerciais internacionais configuram-se uma importante ferramenta jurídica, que pode proteger o exportador contra futuros problemas. Tem-se, então, que é possível que 40% dos respondentes, não sabem combinar recursos adquiridos para construir competências.

Quando questionados se as exportações faziam parte do planejamento formal da empresa, pôde-se inferir que em 30% das empresas entrevistadas talvez não haja um planejamento formal de produção para exportação, bem como de esforços para a promoção da exportação de seus produtos.

Quando confrontado com uma situação-problema, onde o vendedor internacional sabia previamente que o prazo solicitado para a entrega da mercadoria, pedido pelo importador, seria difícil de ser honrado, e que 2 respondentes disseram que “tentariam honrar o prazo pedido”, ao invés de simplesmente dizer a verdade, como ficaria a questão da honestidade e confiança que deveriam pautar tal relação? Pode-se, talvez, inferir que esses 20% dos entrevistados não demonstraram ética profissional, que situa-se no saber ser de Le Boterf (2003).

Ao constatar-se que todos os vendedores internacionais responderam afirmativamente, quando questionados se buscavam um relacionamento duradouro com os clientes importadores, percebe-se que há a intenção de mobilização do

saber-fazer relacional, apresentado por Le Boterf (2003).

Quanto ao tempo médio de 7 anos de experiência na área de exportação, apurado por meio dos resultados da pesquisa, pode-se inferir que o saber aprender, preconizado por Fleury e Fleury (2006), seja mobilizado no desempenho das atribuições profissionais dos vendedores internacionais.

Nas respostas coletadas dos superiores imediatos, quando questionados sobre as habilidades técnicas que seus vendedores internacionais deveriam possuir, verificaram-se respostas do tipo “ser calmo”, “saber ouvir”, “paciência” e “empenho”, porém esses atributos não configuram-se como habilidades técnicas. Esses atributos podem ser relacionados ao saber ser de Le Boterf (2003).

Ainda sobre as habilidades técnicas dos vendedores internacionais consideradas importantes sob o ponto de vista dos superiores imediatos, viu-se que a habilidade mais citada referiu-se aos idiomas.

Correlacionando-se os idiomas dos vendedores internacionais e sua formação acadêmica, tem-se a Tabela 36 a seguir:

Tabela 36 – Idiomas x Formação acadêmica

	Inglês Lê bem	Inglês Escreve bem	Inglês Fala bem	Espanhol Lê bem	Espanhol Escreve bem	Espanhol Fala bem	Italiano Lê bem
Graduação incompleta				1	1	1	1
Graduação completa	2	1	1	2			
Pós-graduação incompleta	1	1	1	1	1	1	
Pós-graduação completa	3	2	2	3	2	2	
Mestrado incompleto	1		1	1	1	1	
Mestrado completo	1			1	1	1	

Fonte: A autora, 2008.

Através da análise da Tabela 36 anterior, percebe-se que há uma deficiência entre os vendedores internacionais, quanto à escrita e a fala do inglês. Dos 10 respondentes apenas 4 admitiram escrever bem em inglês e apenas 5 responderam que falam bem em inglês.

Muito embora o idioma espanhol tenha sido amplamente citado pelos respondentes, sabe-se que o idioma inglês ainda é considerado de forte influência para a comunicação entre culturas diferentes. Assim, considerando-se a importância

da comunicação nas relações comerciais, verificou-se que há uma lacuna no saber agir com pertinência, apontado nesse estudo por Le Boterf (2003).

Correlacionando-se as respostas obtidas acerca do estágio de internacionalização de empresas e os cursos realizados para desempenhar sua função, ambos sob a ótica do vendedor internacional, chega-se a Tabela 37 apresentada a seguir:

Tabela 37 – Estágio de internacionalização de empresas e os cursos realizados para desempenhar sua função.

	Comex	Export	Pagto	Preço	Logist	Transp	Financ	C.cred	Camb	Reg. Ad.	Mkt	C.Orig	A. Int.
Estágio 1													
Estágio 2													
Estágio 3	1	3	1	1		3	1	1	2	1	1		
Estágio 4		1	1				1	1				1	
Estágio 5													
Estágio 6	2	2	2				2	2	3	2			
Estágio 7	1	1	1	1	1	1		1	1				1
Total	4	7	5	2	1	4	4	5	6	3	1	1	1

Fonte: A autora, 2008.

Percebe-se, ao observar a Tabela 37 acima, que há uma concentração de empresas entrevistadas situadas nos estágios 3, 4, 6 e 7. Poderia-se inferir, através desse indicador, que em razão das empresas encontrarem-se em estágios relativamente avançados de internacionalização, seus vendedores apresentariam saberes teóricos mais consistentes. A qualificação formal quanto à comércio exterior, logística, formação de preços, transportes e financiamentos à exportação sequer alcançou a metade dos respondentes. Pode-se sugerir que haja uma defasagem quanto aos saberes teóricos apresentados por Le Boterf (2003), nos vendedores entrevistados.

Realizando-se a correlação entre as respostas obtidas sobre o tempo de atuação em exportação e a habilidade de negociação, ambas declaradas pelo

vendedor internacional, chega-se a Tabela 38 a seguir:

Tabela 38 - Tempo de atuação em exportação e a habilidade de negociação

Habilidade em negociação	N. Citações	Soma do tempo de atuação em exportação	Tempo médio de atuação em exportação
Sim, possuo	6	48	8
Possuo mais ou menos	2	11	5,5
Não sei	1	5	5
Não possuo	1	10	10
TOTAL	10	74	7,1

Fonte: A autora, 2008.

Os dados da Tabela 38 anterior sugerem que 4 respondentes, ou seja, 40% da amostra não afirmam que possuem a habilidade de negociação. Importante ressaltar que o tempo médio de atuação em exportação desses respondentes, oscila entre 5 e 10 anos. A habilidade de negociação pode requerer a mobilização de saberes adquiridos, quer sejam teóricos quer sejam experienciais, saberes do meio, saberes procedurais e saber-fazer relacional. Dessa forma, verificou-se que 40% dos respondentes podem não saber mobilizar esses saberes e saber-fazer, apresentados nesse trabalho por Le Boterf (2003).

1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram identificadas por meio da presente pesquisa, as competências do vendedor internacional de empresas exportadoras da região da Grande Florianópolis. As competências mais salientes estariam, então, relacionadas à mobilização de múltiplos saberes, acionados em situações de trabalho, detectados por meio da presente pesquisa.

Para isso, iniciou-se o presente estudo, traçando-se o perfil do vendedor internacional em relação à idade, sexo, escolaridade, domínio de idiomas, tempo de atuação na empresa, tempo de atuação em exportação e qualificação para a função desempenhada, entre outras informações.

Nesse sentido, apurou-se, através da realização da pesquisa, que a predominância de vendedores internacionais do gênero masculino, deu-se em uma proporção de 9 para 1. A idade do vendedor internacional, em 8 dos 10 profissionais pesquisados, situa-se em até 40 anos.

Quanto à escolaridade do vendedor internacional, constatou-se que apenas um dos entrevistados não possuía a graduação completa, tendo-se três com a graduação completa, um com pós-graduação incompleta, três com pós-graduação completa, um com mestrado incompleto e outro com mestrado completo.

Com referência aos idiomas, 8 dos 10 vendedores internacionais pesquisados lêem bem o inglês, 9 lêem bem o espanhol, havendo ainda uma pequena parcela de entrevistados que lêem razoavelmente o francês, o alemão e o italiano. Os resultados indicam que os vendedores internacionais estão aptos à compreender as manifestações do parceiro importador, ao menos no que tange ao significado textual da comunicação.

Apurou-se que, em relação ao tempo de atuação na empresa, muito embora tenham havido respostas extremas como 1 ano, 2 anos ou 3 anos, também foram obtidas respostas de 21 e 22 anos, o que resultou em uma média de 7 anos, considerada adequada para o vendedor internacional possuir uma visão sistêmica da empresa e ter adquirido experiência prática em negociação internacional, fatores que lhe conferem segurança na condução das vendas.

O tempo de atuação em exportação dos vendedores internacionais foi igualmente polarizado. Respostas de 2 e 3 anos foram agrupadas com 3 respostas de 10 anos e uma outra de 11 anos, perfazendo 7 anos em média. Em 7 anos, dependendo da motivação do profissional e da disponibilização da empresa para estimulá-lo, o vendedor internacional pode possuir uma ampla visão de comércio exterior, risco-país e seus reflexos na economia interna e na da empresa, tornando-o mais zeloso no que se refere à exploração de novos mercados.

Em relação a qualificação do vendedor internacional para desempenhar suas funções, a pesquisa mostrou que 7 dos 10 entrevistados já realizaram um curso sobre noções básicas de exportação, 4 vendedores internacionais já participaram de um curso de noções básicas de comércio exterior, e a metade dos respondentes já realizou um curso acerca de modalidades de pagamento no comércio internacional. Esse *mix* de cursos promove a formação de um profissional de comércio exterior com visão macro, com foco nas atividades de operacionalização das exportações, bem como confere uma ótica financeira no processo, permitindo que a empresa se proteja contra a inadimplência do importador.

Outro propósito da presente pesquisa referiu-se à verificação do conhecimento do vendedor internacional, acerca dos aspectos sócio-culturais dos países onde atua.

Os resultados da pesquisa apontam para um profissional que conhece os valores cultuados nos países onde operam, bem como sabe que tipo de vestuário é mais apropriado para a interação com o importador.

A pesquisa igualmente revelou que as formas de saudação no país estrangeiro são bem conhecidas dos entrevistados. O vendedor internacional também sabe se é apropriado ou não participar de eventos informais durante as negociações, aqui entendidos como saídas noturnas que não se configurem em jantares de negócios.

A Tabela 19 do presente estudo também nos indica que o vendedor internacional conhece bem se as decisões nas negociações internacionais são tomadas em grupo ou individualmente.

A pontualidade no país importador é um fator onde os vendedores internacionais destacaram-se em responder que conhecem bem.

O vendedor internacional pesquisado também sabe se é apropriado ou não ofertar presentes quando de sua visita à empresa importadora.

Pretendeu-se, igualmente, com esse trabalho, levantar as habilidades do vendedor internacional necessárias ao desempenho de suas funções.

No que se refere às habilidades técnicas, a percepção dos vendedores internacionais revelou que, para eles, as habilidades consideradas indispensáveis para o desempenho de suas atribuições referem-se a conhecer o produto, com 23% das citações, conhecer outros idiomas, com 13% das citações e possuir habilidade de negociação/vendas, com 13% das citações. Nesse sentido, as habilidades constatadas pela pesquisa relacionam-se ao saber como fazer. Os recursos teóricos são os mais mobilizados nesse contexto.

Quando questionado sobre as características comportamentais consideradas indispensáveis para o desempenho de suas atribuições, o vendedor internacional responde que, essas referem-se à ser confiável, com 12% das citações, ser honesto, também com 12% das citações e ter equilíbrio emocional, com 8% das citações. Essas características referem-se ao saber ser.

Buscou-se também, com a realização do presente trabalho, levantar as percepções do superior imediato, quanto às características do vendedor internacional de sua empresa.

Em relação às habilidades técnicas, 13,6% dos superiores imediatos responderam que o domínio de idiomas era importante. A segunda habilidade técnica mais citada refere-se ao conhecimento do produto, com 9,9% das respostas.

Confrontando-se as percepções dos vendedores internacionais e de seus respectivos superiores imediatos, tem-se um alinhamento de visão compartilhado por ambos. Pode-se inferir que talvez a cultura das empresas investigadas considere essas habilidades técnicas como sendo as fundamentais.

Quanto a percepção dos superiores imediatos em relação às características comportamentais dos vendedores internacionais, verificou-se que a confiabilidade e a honestidade lideraram o número de citações, tendo-se uma frequência de 18% das citações para cada uma delas e, em seguida, aparece o equilíbrio emocional e a polidez/educação, com 14% das citações para cada um desses quesitos.

Tem-se novamente similaridade nas respostas entre os vendedores internacionais e seus respectivos superiores imediatos, quanto às características comportamentais julgadas indispensáveis para o desempenho das atribuições de um vendedor internacional.

Outro objetivo alcançado pelo presente estudo, refere-se às atitudes do

vendedor internacional. A pesquisa demonstrou que não há muito interesse, determinação e mobilização para querer fazer, quando os vendedores internacionais foram questionados acerca de opções de logística e financiamentos disponíveis para exportação.

Por fim, ao verificarem-se os saberes mobilizados para a expressão da competência, pelos vendedores internacionais de empresas exportadoras da região da Grande Florianópolis, constatou-se que por parte deles, há uma preocupação muito grande em mobilizar os saberes teóricos, especificamente os relacionados ao produto que vendem. Na opinião dos vendedores internacionais, a habilidade técnica considerada mais importante refere-se ao conhecimento do produto.

O saber ser foi apontado com expressão quando os vendedores internacionais foram questionados acerca das características comportamentais importantes para o desempenho de suas funções. Os quesitos confiabilidade e honestidade somaram 24% das respostas aferidas.

Quanto ao saber-fazer relacional, a pesquisa demonstrou que 100% dos vendedores internacionais confirmaram a pré-disposição em mobilizá-lo, conforme resultados apresentados quando estes foram questionados a respeito de buscarem um relacionamento duradouro com seus importadores.

O saber transpor não foi indicado em 30% dos vendedores internacionais, quando estes responderam sobre a criação de oportunidade de venda.

O saber agir com pertinência não foi mobilizado em 50% das respostas constantes no questionamento acerca do treinamento formal dos vendedores internacionais para conhecer o produto.

A iniciativa, que refere-se à atitude, deixou de ser verificada em 60% dos entrevistados, quando os vendedores internacionais foram questionados acerca do conhecimento em financiamentos disponíveis para a exportação.

A combinação de recursos para a formação de competências igualmente não foi mencionada em 40% das respostas, quando os vendedores internacionais responderam acerca de contratos comerciais internacionais.

O saber envolver-se não foi apurado em 20% das respostas, quando os vendedores internacionais indicaram uma solução para a pergunta-problema referente ao prazo de produção e embarque para o importador.

Ao concluir-se o presente estudo, tem-se que múltiplos são os saberes mobilizáveis pelo profissional, na busca pela competência.

E, ainda, competência não pode se resumir apenas à formação acadêmica e técnica. O saber teórico é um importante recurso, mas o saber ser e o saber-fazer relacional trazem aspectos de ética e cooperação entre as pessoas, fundamentais para propiciar um ambiente de trabalho motivador e saudável.

Quando mobiliza-se o saber aprender, o profissional trabalha o conhecimento e a experiência adquiridos, propiciando seu próprio desenvolvimento, reformulando seus modelos mentais, bem como estimulando o desenvolvimento dos outros profissionais.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após a realização da presente pesquisa, fica-se com a impressão de que há que repensar-se o perfil do profissional competente em comércio exterior.

A variedade de saberes mobilizáveis pelos profissionais, bem como o complexo e abrangente conceito de competência, sugere que outras pesquisas, de mesma natureza, sejam realizadas em outros Estados da nação, para que futuramente, tenha-se material científico suficiente para melhor definir-se os saberes mobilizados dos vendedores internacionais das empresas exportadoras do Brasil.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O. *On the international process of firms: a critical analyses*. **Journal of International Business Studies**. v.24, n.2, 1993.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BORINI, Felipe Mendes, *et al.* **O prisma da internacionalização**: um estudo de caso. **Revista FACES**, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p.42-55, set./dez., 2006.

CAIXETA-FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Dirceu Tornavoi de; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. A importância da imagem do país de origem na internacionalização de produtos brasileiros. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 11, n. 4, Out./Dez., 2004.

CATEORA, Philip R. **International marketing**. ninth edition. Boston, Massachusetts: Irwin/McGraw-Hill, 1996.

COLAIÁCOVO, Juan. Conceitos básicos de negociação internacional. In: DAEMON, Dalton. **Marketing internacional**: um enfoque latino-americano. São Paulo: Saraiva, 1979.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, Bruno Brandão. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras.

Revista FACEF / Faculdades de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, São Paulo, v. 9, n. 3, 2006. Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário UNI-FACEF.

FUCS, José. Importar é o que importa. **Revista Época**, p. 58-59, dez., 2007.

GODOI, Christiane Kleinübing, *et al.* **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GRANFPOLIS. Associação dos Municípios da Grande Florianópolis. Disponível em <www.granfpolis.org.br>. Acesso em: 09 ago. 2007.

GRIECO, Francisco de Assis. **O Brasil e o comércio internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

KEEDI, Samir. **Transportes, unitização e seguros internacionais de carga**: prática e exercícios. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KRAUS, P.G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LARANJEIRA, Lilian Silvestre. **O processo de internacionalização de uma empresa catarinense produtora de artigos esportivos para o mercado alemão: o caso da Mormaii**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUZ, Rodrigo. **Comércio internacional e legislação aduaneira: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 512 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; ALMEIDA, Ana Paula de. **Habilidades essenciais aos negociadores num contexto globalizado**. Universidade de São Paulo, Campus Ribeirão Preto. Disponível em: <http://www.egrad.org.br/area_cientifica/artigos/habilidades_essenciais_aos_negociadores_num_contexto_globalizado/621/>. Acesso em: 18 jan. 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. **Exportação: a solução global**. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

_____. **Comércio internacional: China, EUA e Portos**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

PANOSSO, Carlos Alfredo. **Negociação Comercial Internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Março de 2000.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Editora Unisul, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Suzana Karasek. **Estudo para a exportação de pão de queijo para a Argentina**. 57 f. 2008. Monografia (Administração – Habilitação em Comércio Exterior) – Centro de Educação Superior UNICA, Florianópolis, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 810 p.

SCHMITT NETO, Júlio César. **O processo de internacionalização de empresas sob uma ótica contextualista: um estudo de caso na cerâmica Portobello S/A**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

SCHULZ, Arlindo. **Comércio exterior para brasileiros**. 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2000.

SECEX. Secretaria de Comércio Exterior. Disponível em: <http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/balCom_uniFederacao.php>. Acesso em: 25 jan. 2008.

SORENSEN, O. J. *The internationalization of companies: different perspectives on how companies internationalize. International Business Economics. Working Paper Series*. Aalborg, n.23, 1997.

SOSA, Roosevelt Baldomir. **Temas aduaneiros: estudos sobre problemas aduaneiros contemporâneos**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio exterior brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.