



UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE EXPORTAÇÃO: PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA EMPRESA NOTÁVEL MÓVEIS LTDA DE AMPÉRE/PR¹

SILVA, JOÃO CAIO DELLANI DA²

FIORESE, VALDETE³

RESUMO

Uma vez que as exportações afetam o desempenho das empresas e também o crescimento econômico dos países, é importante que se tenha uma melhor compreensão dos fatores que influenciam o envolvimento de empresas com a exportação. Este estudo analisa as percepções sobre os benefícios e as barreiras associados à exportação, bem como sobre os recursos e as capacidades da empresa que a capacitam a exportar. Com foco nas atividades desempenhadas nesta área pela empresa Notável Móveis, buscou-se compreender como funciona as operações realizadas no comércio exterior, desde a iniciação de contato com o cliente, todos os passos necessários para efetivação do despacho da mercadoria e também quais os empecilhos encontrados nestas. Através de pesquisa exploratória embasada em pesquisa bibliográfica, conseguiu-se analisar os problemas que podem ocorrer nos trâmites e as possíveis soluções para tais.

Palavras chave: benefícios da exportação; barreiras à exportação; capacidades e recursos para exportação, comercialização.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo foi direcionado aos processos administrativos da empresa Notável no departamento comercial, enfatizando a área de vendas internacional. O estudo teve seu embasamento teórico em autores que ministraram as teorias gerais de

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, na Faculdade de Ampère – FAMPER.

² Acadêmico do curso de Administração da Faculdade de Ampère – FAMPER. E-mail: caio.dellani@gmail.com.

³ Professora da instituição FAMPER – Faculdade de Ampère - Ampere PR -Especialização em Administração de empresas – Marketing, propaganda e publicidade – FAE/CDE – Curitiba/PR. Graduada em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Humanas de Francisco Beltrão/PR. Curso Especial de Orientação Pedagógica com Licenciatura em Matemática – CEFET – Pato Branco/PR. E-mail: vau.fiorese@hotmail.com

administração, bem como outras bibliografias direcionadas ao setor selecionado para o desenvolvimento das atividades.

A Indústria de Móveis Notável é uma empresa situada em Ampére-PR composta por vários setores administrativos, um em questão trabalha com importação e exportação de produtos e materiais. A importância da exportação na empresa ocorre por ser uma parte significativa no faturamento total da empresa, fazendo-se necessário estudar tal forma de venda, observar seu funcionamento, seus lucros, e apontar mudanças se necessárias.

Por conseguinte, objetiva-se aprofundar um estudo focado na prática de exportação que aborde todos os aspectos relacionados a venda de produtos para outros países. Adentra-se com o estudo aprofundado no departamento de Comércio Exterior da empresa, e assim, compreendemos os processos que fazem parte da exportação e a partir deles diagnosticar qualquer possível falha, para melhor aperfeiçoamento e plena execução da prática.

Existem pontos a serem trabalhados dentro da área, situações pertinentes da operação como a busca pelo mercado ideal e como pode ser realizada a entrada neste local. Itens estes, trabalhados no artigo a fim de apontar as melhores soluções.

Como afirma Correia (2006) se um país não tiver os recursos naturais, humanos e de produção precisos para alcançar sua demanda interna, dará início a ação de comercialização exterior. Por isso, o comércio internacional esteve presente em grande parte da história da humanidade, mas a sua estimativa econômica, social e política se fez crescente nos últimos séculos. O avanço industrial, dos transportes, a globalização, o aparecimento das corporações multinacionais teve grande impulso no acréscimo deste comércio.

De acordo com Foschette (1999) no que diz respeito ao comércio internacional, cada país usa seus recursos de acordo com sua função e eficiência, procurando extrair suas produções de acordo com suas especialidades. Buscando vantagens em relação aos outros países, construindo as trocas internacionais.

Nesta perspectiva, de acordo com Maluf (2000, p. 23), o comércio internacional pode ser determinado como “o intercâmbio de bens e serviços entre países, resultante das especializações na divisão internacional do trabalho e das vantagens comparativas dos países”.

Assim, a oferta é realizada novamente pela procura e demanda, o ato de importar e exportar é determinada na aquisição de produtos no exterior por países que deles

precisam, e assim, as empresas podem proporcionar distintas escolhas aos consumidores, evoluindo no quesito concorrência diante de seus concorrentes, abastecendo a precisão de novidade e adicionando sua aptidão produtiva. “A Exportação de uma mercadoria se configura quando ela é disponibilizada ao comprador estrangeiro em local e prazo estipulado em contrato de compra e venda internacional” (CORTIÑAS LOPEZ; GAMA, 2005. p. 190).

A ação de exportar é feita entre as empresas de forma direta ou indireta por meio intermediários, envolvendo leis, por isso, as empresas que almejam importar e exportar necessitam encontrar-se registradas no Ministério da Indústria Comércio e Turismo na área de Serviço de Comércio Exterior, a partir daí terá acesso ao Siscomex.

A pesquisa inicia-se e tem base em uma pergunta ou dúvida, a análise nasce na necessidade, vontade ou curiosidade que busca procurar resposta e certeza para alguma questão ou problema.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como:

O procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Desta forma, o procedimento de análise compõe um aspecto conhecido como pesquisa exploratória que significa desenvolver uma classificação bibliográfica entrevista com pessoas ligadas ao tema em questão, e análises de modelos que possibilitem a compreensão do estudo. Do mesmo modo, possui o designo fundamental de ampliar, clarear e alterar conceitos e ideias para a elaboração de questionamentos futuros.

A definição de pesquisa exploratória é conhecer um assunto que é pouco conhecido, por isso, tal método de pesquisa depende da percepção de quem a faz. (GIL, 2008).

Assim, este estudo pretende possibilitar maior conhecimento para o pesquisador sobre determinado assunto, para que o mesmo possa desenvolver problemas com precisão e gerar conjecturas que sejam objeto de estudos futuros.

De acordo com o Gil, as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. Estudo Fenomenológico Este

estudo propõe-se a estabelecer uma base liberta de estereótipos para todas as ciências. (GIL, 1999, p. 43).

Da mesma forma, na pesquisa descritiva o assunto já é conhecido, de acordo com Gil (2008) o principal subsidio desta pesquisa é mostrar novos aspectos sobre um fato que já é conhecido. Por isso, tais pesquisas são direcionadas ao modo de levantamento de dados, em forma de entrevistas e questionários. A pesquisa adequa a definição exata da experiência, proporcionando a comunicação e a compreensão da realidade.

Outro ponto a ser destacada é a utilização da pesquisa aplicada, que de acordo com Fonseca (2002), auxilia na aproximação e um entendimento da realidade a ser analisada, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

Neste contexto, Fonseca (2002), também frisa o uso da pesquisa bibliográfica, que é realizada por meio de referencial teórico já analisados, pois todo trabalho científico deve partir de tal meio.

Ao decorrer das ações, utiliza-se também o método de pesquisa dedutiva, onde afirma Gil (2008) que é parte dos princípios tidos como verdadeiros e gere conclusões utilizando-se da lógica.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 PROCESSOS DE VENDA AO MERCADO EXTERNO

O comércio internacional está cheio de oportunidades nas mais distintas formas de internacionalização utilizadas pelas empresas, destacando-se as importações e as exportações como as operações mais simples e mais utilizadas pelas organizações. As atividades de comércio exterior são difíceis e exigem das empresas muito arranjo e informação para que possam suportar a concorrência internacional, com a legislação aduaneira, com as barreiras ao comércio internacional e com os custos abrangidos nas operações.

O ato de comercializar conforme estudos de Williamson (1989) teve seu início no oriente médio que começou a desenvolver ações de troca de mercadorias,

configurando os primórdios do que conhecemos hoje como comércio exterior. Comércio Internacional trata-se da troca de bens e ofícios por meio de fronteiras internacionais ou territórios, em grande parte dos países ele estimula consideravelmente o Produto Interno Bruto (PIB).

A globalização da economia tem elevado o número de empresas nacionais e multinacionais que estão se voltando para o mercado externo, além do aumento de investimentos no exterior e a ampliação de acordos de negócios em nível mundial. Assim, é essencial que os profissionais qualifiquem-se para atuarem neste cenário global, mesmo que seja indiretamente. Para isso é necessário pensar e raciocinar de forma global, além de estar informado e atualizado sobre os acontecimentos mundiais (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

O comércio não era a única maneira pela qual, fatores internacionais influenciavam as taxas de crescimento nacionais. As migrações também influenciavam tais números. Da mesma forma, Ratti (2006) aponta outra característica que dá origem aos tipos de comércio, sendo a diferença na classificação geográfica dos recursos naturais, as diversificações de clima, de solo e mesmo a técnicas de produção.

Em relação ao comércio exterior

[...] o comércio exterior representa a relação comercial de um país específico com os demais, expressa em termos, regras e normas internas (legislação), em função de propósitos, prioridades, limitações e exigências, visando resguardar os interesses do país, preferencialmente sem colidir com as normas do comércio internacional [...]. (LOPEZ, 2010, p.179).

A exportação de bens pode ser de maneira direta ou indireta. A maneira direta implica a exportação pelo próprio fabricante do produto, o que quer dizer que ele não utiliza qualquer intermediário na operação, incluindo toda a documentação de comércio exterior em que aparece como exportador. Enquanto que a maneira indireta significa que o exportador é outro que não o produtor da mercadoria vendida, ficando este oculto, já que toda a operação de exportação fica por conta do vendedor, aparecendo o produtor somente nas embalagens, ou em documentos. (KEEDI, 2010).

A taxa cambial é um dos mais importantes para as relações comerciais e financeiras, já que determina o número de moeda nacional cogente para adquirir quantidade de moeda estrangeira. Sendo uma variante de importância para a

economia, sendo que pode modificar o seu grau de fabricação e inflação, o comércio externo e as oscilações de capital vinculados a determinado país.

Quando dois países negociam, uma das partes utiliza o câmbio para trocar a moeda para o outro, nesse processo, as taxas cambiais são definidas pela política ativa no momento.

No Brasil, as transações cambiais são comandadas pelo Banco do Brasil, nesse procedimento os exportadores recebem a moeda estrangeira e vendem para os bancos, e estes revendem tal moeda para os importadores pagarem a mercadoria adquirida, sendo essas transações geridas pelo governo, que implanta os valores de compra e venda de moedas estrangeiras.

2.2 PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

De acordo ao SISCOMEX – Sistema de comércio exterior, os processos para a realização da atividade, são descritos da seguinte forma:

2.2.1 Abertura de mercador

O processo se inicia com a abertura de mercado no exterior. O conhecimento de novos clientes, é feito principalmente por duas situações. Participação em feiras internacionais e também por contato com representantes de exportação. Contato com regiões onde se tem demanda do produto fabricado e tem aceitação.

2.2.2 Apresentação

Conhecendo o cliente, é apresentado todo o mix de produtos da empresa, bem como a linha de móveis em que trabalha. Com exceção de algumas poucas exportações que não são feitas em dólar para a Argentina onde se tem acordo do Mercosul que a exportação pode ser realiza da moeda nacional do exportador, no caso o Real, a maioria dos casos os preços são trabalhado de acordo ao dólar e seguido com uma lista de preço feita ao cliente. Onde os preços podem variar de fatura a fatura, caso tenhamos uma grande variação cambial.

2.2.3 Fechamento

Após a apresentação e fechamento dos preços, é começado o processo de organização dos produtos de interesse ao cliente. Onde se faz um pedido para termos base na iniciação da confecção dos documentos. Nesse pedido consta todo o acordo feito com o cliente, produtos, preços e quantidades para fechar o peso máximo liberado para circulação de veículo no país. Ou em casos marítimos, o peso máximo do container escolhido.

2.2.4 Primeiro documento – Proforma.

Iniciamos a confecção da proforma, planilha que será a base para a emissão de todos os demais documentos. Nela deve constar todas as informações do negócio fechado com o cliente. Dados do importador e do exportados. Dados bancários para depósito do valor, número da fatura, quantidade e descrição de todos os itens, valores, pesos líquido/bruto e cubagens unitários e totais, bem como NCM (Nomenclatura comum do Mercosul) de cada produtos. Também é colocado nesse documento modalidade de Incoterms da exportação, modalidade de transporte, seguro de carga, tipo de pagamento – Carta de crédito ou pagamento direto – e prazo para pagamento.

2.2.5 Confecção dos documentos

Feito isso, enviamos ao cliente a Proforma para sua revisão e retorno positivo. Tendo esse retorno, é iniciado o processo de digitação do pedido no sistema para a produção dos itens. Ao mesmo tempo, enviamos a proforma para o despachante que irá proceder com as operações aduaneiras. O mesmo, confecciona os documentos necessário para o despacho. Fatura e Lista de embarque (Ou Packing list – PL) dois documentos onde irá constar todos os dados da proforma.

Emite também o Certificado de Origem – CO, onde irá apresentar de onde a mercadoria é proveniente bem como seus NCMs. Juntos a este tema, contatamos o transportador de escolha do cliente e o informamos a data que ele terá que enviar o caminhão a empresa. Em casos de transporte marítimo, organizamos o Booking, Navio e transporte terrestre de escolha do cliente.

2.2.6 Embarque

Documentos prontos e aprovados pelo cliente, mercadoria pronta para o embarque. Confirmamos a disponibilidade de veículo por parte do transportador para o dia agendado e iniciamos o carregamento.

Carregamento é sempre acompanhado por um supervisor, que registra fotos do embarque para envio ao cliente. Junto a este tempo, o transportadora emite os documentos para o transporte nacional e internacional da mercadoria. CRT e MIC em casos terrestres ou BL em casos marítimos.

Feito isso o despachante começa a providenciar a emissão da DU-e – Documento único de exportação, onde constará todos os dados para efetivação do Cruze. Em casos de vendas realizadas por um representante, é neste momento que realizamos o fechamento de sua comissão conforme acordado com ele.

Cruze/Navio

Mercadoria embarcada o caminhão sai com destino de realizar o Cruze em Aduana. Em casos que seguem por Container, mercadoria segue para o Porto. A mercadoria chegando na Aduana de destino é desembarçada e parametrizada. Sendo que ela pode ser parametrizada em 04 canais.

Verde – Conferência documental e liberação. Amarelo – Conferência documental, seguida de conferência de toda a parte fiscal, bem como origem.

Vermelho – Conferência documental e física de toda a carga. Onde é descarregado por completo o caminhão

Cinza - Conferência documental e física de toda a carga. Onde é descarregado por completo o caminhão e junto analisado os valores de cada produto verificando se estão dentro dos valores normais para exportação.

Quando mais uma empresa tem atividade no setor internacional, mas fácil se torna a parametrização. Sendo que quem exporta com frequência, consegue mantém uma boa média de faturas parametrizadas em canal verde.

2.2.7 Chegada da mercadoria

Após todo esse processo o cliente recebe a mercadoria. Onde então é contato pela empresa, para verificar se todo seu produto está ok e como foi o trâmite de

entrada dos produtos. Depois se aguarda a venda positiva dos produtos no destino, contato semanal com o cliente verificando se está tendo uma boa saída dos produtos e o que ele irá precisar para se começar a providenciar um futuro embarque.

O processo é todo validado em confiança com seu cliente e ele com o fornecedor. Pois a exportação parte não só como uma venda qualquer, pois é preciso analisar a cultura da região em que a mercadoria será destinada, para compreender se terá aceitação. Bem como é preciso além da fluência no idioma do cliente, a compreensão da cultura das pessoas da região, para assim criar um relacionamento de real amizade com ele. Pois aí é o ponto mais importante para se prosseguir com outros futuros embarques.

2.3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Atualmente a cultura é um fator de grande controle no processo de comercializações, devido a globalização e a expansão dos comércios exteriores, as negociações estão cada vez maiores, por isso, é necessário precauções peculiares em relação a diferentes culturas, pois negociar com comerciantes internacionais não é a mesma coisa que trabalhar com nacionais. Para Minervini, 2012, cultura é

[...] “um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas, atitudes, valores e percepções, no contexto de uma determinada sociedade”. Geert Hofstede, respeitado pesquisador do assunto, define a cultura como uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de um outro.” (2008, p.71).

Assim, todo país tem suas características e maneiras particulares de administrar suas negociações e transações.

Compreende-se que as diferenças culturais têm um papel essencial nas negociações internacionais ao consistir em ser avaliadas em um conjunto globalizado. É imprescindível que o negociador reconheça, compreenda e habitue-se à tais diferenças, pois esse empenho é relevante para o acontecimento das negociações, que depende da capacidade de adequação com as diferenças culturais dos gerentes.

Falar com pessoas que já conseguiram sucesso em negociações nesse local é importante, mas também falar com quem teve uma experiência ruim irá balancear a visão sobre esses negociadores. Quanto mais cedo você tiver esse tipo de informação melhor serão as próximas fases de negociação.

Estabilidades de funções podem ser percebidas em culturas que apreciam o modo como as coisas são feitas, enquanto outras culturas valorizam o conteúdo. Os japoneses valorizam o ritual, a formalidade, aspectos que permitem conhecer a outra pessoa garantindo estabilidade e previsibilidade nas negociações.

O conteúdo é do tipo “carregado” quando a aceção está embutida na mensagem no assunto de comunicação, enquanto no conteúdo do tipo “baixo”, o significado está naquilo que foi explicitamente proferido, isto é, enquanto alguns países a comunicação do tipo “carregado” exige que o receptor identifique a intenção da mensagem, em outros a comunicação deve ser aberta e direta.

O conflito surge quando, o negociador cuja comunicação é “carregada” de conteúdo, percebe seu interlocutor como insensível e enérgico ou o contrário acontece, quando o negociador de “baixo” conteúdo acredita que a outra parte não responde.

Desta forma, é necessário realizar uma longa pesquisa sobre o país em que será realizada negociação, para que haja sucesso na transação, é preciso estar atento aos costumes do país em questão, caso contrário, eventuais erros podem resultar no fracasso da barganha e impossibilidade de obter o início de uma parceria inestimável.

2.4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

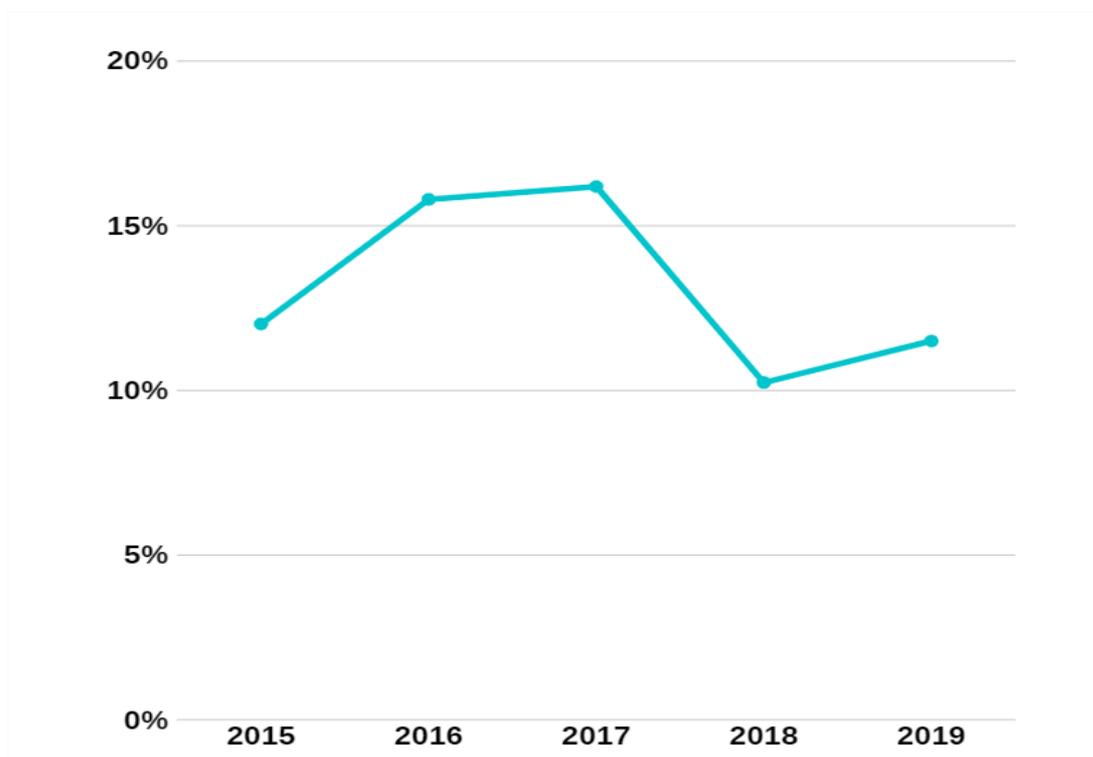
Através do estudo de caso, analisando como ocorre todo o processo da venda ao comércio exterior, bem como o pós-venda que visa o bom atendimento e busca a nova demanda do cliente, consegue-se compreender e administrar os pontos que levaram a empresa em questão se tornar estável em operação de exportação.

Atuando no mercado internacional a mais de 15 anos, iniciou-se o procedimento de investimento na área como forma de alcançar novos mercados que aderissem o produto fornecido. Primeiros contatos com clientes de outros países foram realizados através da busca de representantes que atuam neste ramo. Muitos deles, até hoje seguem trabalhando junto com a empresa.

A partir deste ponto, buscou-se as regiões atendidas pelos vendedores que possivelmente teriam uma boa aceitação da linha de produtos que a empresa disponibiliza, e com isso, se encontraram mercados que exigem a demanda do que é produzido e ao final se conseguiu um ótimo ponto de acesso aos clientes.

Começando a exportar cargas fechadas no ano de 2004, a empresa apresenta um bom crescimento gradativo, com uma análise feita referentes aos 05 últimos anos, a margem de crescimento anual fica em média 4,5%.

Quando referenciada a proporção do faturamento total da empresa, a parte que corresponde as vendas para o comércio exterior, se distribui nos seguintes percentuais:



2015 – 12,02% | 2016 – 15,80% | 2017 – 16,19% | 2018 – 10,24% | 2019 – 11,50% (Aguardando fechamento)

Analisando o gráfico, se nota um pico de crescimento nos anos 2016 e 2017, justificado pela forte ação de venda focada ao comércio exterior, pois nestes anos devido a meses em que o mercado nacional não estava repassando a demanda prevista, por motivos de crises que atingiram o país em vários aspectos. Outro ponto no qual a exportação ajuda a manter uma empresa estável em épocas de menor venda no mercado interno.

Dentre os anos de operação da empresa, pode-se analisar o quão viável se torna a exportação inclusive nos processos aduaneiros denotados neste estudo. Pois com um fluxo constante nas operações a empresa viabiliza a possibilidade de parametrização quase sempre em canal verde nas suas atividades do comércio exterior. Desde modo, consegue-se agilizar despachos, aprimorar e acelerar entrega,

buscando a reposição de mercadoria em menor tempo por parte do cliente, o que aumenta o fluxo e maximiza os lucros.

A Notável administra seu crescimento nas operações internacionais, buscando encontrar novos parceiros através de representantes da área. Hoje, realizando atividade de exportação para países da América do Sul, Central e África, tem seu mercado sólido e com marca registrada no comércio internacional. Início no mercado com venda direta a clientes do Chile e Argentina, logo em seguida, conseguiu abrir novos mercados no continente Americano, através de representantes e amostra em feiras.

Após a estabilidade internacional, aprimorou ainda mais seu sistema interno, denotando regiões viáveis para a intensificação das vendas dentro do seu pleno alcance.

Se nota que através de um sistema interno sólido, baseado em colaboradores que conheçam todas as operações para a realização dos processos de exportação e também tenham um vínculo forte de contato com os clientes, enaltecendo um pós-venda eficaz, a empresa consegue se enquadrar nas exigências de mercado para realizar operações estáveis e constantes.

Além destes pontos, para o alcance pleno do crescimento sequencial, uma empresa que busca alavancar suas operações deve contar com parceiros eficazes e que já atuem com este tipo de operação. Pois assim, é possível adentrar no mercado e manter uma marca ativa.

3 CONCLUSÃO

Hoje toda e qualquer empresa necessita ter uma atuação flexível no mercado para que possa atender de forma plena seus compradores e estes seus consumidores finais, mais ainda no que diz respeito a vendas na área do comércio internacional. Assim, notou-se a preocupação da empresa em satisfazer seus clientes, tendo força e presença no mercado nacional e internacional, e expandindo cada vez mais sua cartela de compradores, através de representantes atuantes e profissionais, bem como, produzindo com excelência seus produtos.

Com isso, se nota que para uma entrada no mercado internacional, o mais importante é sua rede de contatos. Porém, a ação de adentrar ao cenário internacional

só deve ser tomada após a organização plena da empresa para atuação nos trâmites, visto que o comércio exterior é baseado na confiança e eficácia do fornecedor para com seu cliente.

REFERÊNCIAS

CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. 2000. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

CORREA, H; CORRÊA, Carlos. **Administração de produção e operações:**

manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2006.

CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

CORTIÑAS LOPES, José Manuel; GAMA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Lex Editora, 2005.

DRUCKER, P.F. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. São Paulo, Nobel, 2001.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002

FOSCHETTE, Mozart. **Relações Econômicas Internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

-HALL, ROBERT E., LIEBERMAN MARC, **Macroeconomia Princípios e Aplicações**, São Paulo, Editora Thonson,, 2003. -GREMAUD, AMAURY PATRICK, VASCONCELOS ANTONIO SANDOVAL DE, JR. RUDNEI

KEEDI, Samir. **Transportes, unitização e seguros internacionais de carga: Prática e exercícios**. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MALUF, Sâmia Nagib. **Administrando o Comércio Exterior do Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINERVINI, N. O Exportador. **Ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5. ed. São Paulo: Prentice-hall, 2008.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, c2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

RATTI, B. **Comércio Internacional e câmbio**. 11. ed. São Paulo: Lex Editora, 2006.

SPILLER, Eduardo Santiago; PIÁ, Daniel; FERREIRA DA LUZ, João; GALANTE DE SÁ, Patrícia Riccelli. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TONETO, **Economia Brasileira Contemporânea** - São Paulo, Editora Atlas, 2004.

VAZQUEZ, J. L. **Comércio exterior brasileiro**, São Paulo: Atlas, 2007.

WILLIAMSON, J. (1989) **A Economia Aberta e a Economia Mundial**: um texto de economia internacional, Rio de Janeiro, Ed. Campus.

BUZZELL, Robert D. e GALE, Bradley. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Edit.Pioneira, 1991.