



Revista Científica Hermes

E-ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Pozo, Hamilton; De Martino, Ricardo Lorenzo
APLICAÇÃO DA FERRAMENTA KIT THE COMEX COMO FATOR DE INSERÇÃO NO
COMÉRCIO EXTERIOR: O CASE DE DUAS PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE DE
CAMPINAS/SP

Revista Científica Hermes, núm. 11, junio-diciembre, 2014, pp. 83-121
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647158005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA KIT THE COMEX COMO FATOR DE INSERÇÃO NO COMÉRCIO EXTERIOR: O CASE DE DUAS PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE DE CAMPINAS/SP

APPLICATION OF KIT THE COMEX AS A FOREIGN TRADE INSERTION FACTOR: THE CASE OF TWO SMALL BUSINESSES IN CAMPINAS/SP

Hamilton Pozo¹

hprbrazil@hotmail.com

Faculdade Campo Limpo Paulista

Pós-Doutor em Administração

Ricardo Lorenzo De Martino

ricardo@thecomex.com.br

Faculdade Campo Limpo Paulista

Mestrando em Administração

Recebido: 01/12/2013 – Aprovado: 22/06/2014 – Publicado: 10/06/2014
Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é aplicar o material *kit The Comex* em duas microempresas localizadas na cidade de Campinas/SP e avaliar sua eficácia. Trata-se de uma ferramenta de auxílio e aprendizado direcionada às micro e pequenas empresas (MPE) para práticas de comércio exterior. Elaborado como ferramenta, o produto desenvolvido busca proporcionar às empresas melhor atuação e fortalecimento em comércio exterior. A pesquisa é um estudo de caso, referente a um fenômeno atual e real das micro e pequenas empresas nesse tipo de comércio. Em razão do atual cenário do comércio exterior, onde fatores específicos inibem as empresas de lançarem-se ao mercado internacional, o *kit The Comex* constitui uma opção para que essas empresas estejam mais bem preparadas para atuarem nesse setor. Como o idioma

¹ Autor para correspondência: Faculdade Campo Limpo Paulista, Rua Guatema, 167, Jardim América, Campo Limpo Paulista, SP, Brasil - CEP 13231-230.



Inglês ainda é um obstáculo a ser superado por essas empresas, e dadas às oportunidades que há em um universo cada vez mais globalizado e competitivo, a aplicação do *kit The Comex* possibilita um melhor entendimento técnico e também do vocabulário utilizado no comércio internacional. A pesquisa proporcionou às empresas que aplicaram o *kit The Comex* ampliar sua participação no comércio internacional e, também, resultou no registro dos direitos autorais da ferramenta, pelos autores.

Palavras-chave: Comércio Exterior. Micro e Pequenas Empresas. *Kit The Comex*.

ABSTRACT

The objective of this paper is to show the results of applying *The Comex* kit in two small businesses located in Campinas/SP and evaluate their effectiveness, so it is a case study of empirical character. The kit is a learning tool to aid micro and small businesses (MSB) in foreign trade practices, seeking to provide better performance and to strength businesses in this trade. Because of the current situation in foreign trade, where specific factors inhibit companies from launching to international market, *The Comex* is an option to get better prepared to face this market. As the English language is still a barrier to overcome by those companies and the opportunities in globalized and competitive world are increasing, the implementation of *The Comex* enables a better technical and vocabulary understanding used in international trade. The application of *The Comex* provides an increase in international trade participation by those companies and the copyright of *The Comex* by its creators.

Keywords: Foreign Trade, Micro and Small Businesses, The Comex Kit

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é a aplicação da ferramenta *kit The Comex* em MPE como fator de inserção no comércio exterior, enfatizado pelo resultado demonstrado pelo *ranking* de proficiência em Inglês das empresas brasileiras. O estudo, direcionado a duas microempresas localizadas na cidade de Campinas, interior de São Paulo, possui um caráter empírico em relação ao fenômeno atual do comércio exterior.

Em uma operação desse comércio estão interligados diversos aspectos entre si, e revelam a necessidade de uma *expertise* para esse segmento. Dada a importância da língua inglesa no mercado internacional atualmente, em que a comunicação flui de uma forma rápida e sem fronteiras, esta pesquisa pretende destacar como o *kit The Comex* pode auxiliar os profissionais a familiarizarem-se com as etapas do comércio internacional além de fortalecerem o idioma inglês, o que facilita o ingresso das MPE nesse mercado. A ferramenta foi testada em duas microempresas do interior de São Paulo que atuam no cenário internacional, trazendo maior compreensão sobre o processo de utilização nas MPE.

Ao definir com muita propriedade o comércio exterior, Keddi (2001) o define como uma atividade que compra, vende e troca seus bens e serviços, fazendo circular capitais e mão de obra entre países. Ainda em relação ao comércio internacional, Torres (2000) lembra uma questão bastante relevante: o surgimento e a aplicação da internet entre as empresas internacionais. Segundo o autor, essa atividade:

(...) quase tão antiga quanto à própria humanidade (...) está ganhando neste último século, com a internet, conceitos revolucionários, novas tecnologias e fronteiras muito mais amplas. Surge o comércio eletrônico, com perspectivas de crescimento quase inimagináveis. (TORRES, 2000,p.68).

As práticas internacionais exigem preparo dos profissionais, com destaque para alguns pontos em comum, como o domínio do idioma Inglês, noções de negociação, *knowhow* logístico, aspectos cambiais, aspectos tributários e administrativos fiscais. O aspecto das negociações envolve práticas relativas à compra e venda e responsabilidades e obrigações.



Quanto às práticas do comércio internacional, as definições do preço, prazo de pagamento, garantias do bem e dos locais de entrega, completam a teia de negócios, envolvendo empresas domiciliadas em diferentes partes do mundo.

Não menos importantes, os Termos do Comércio Internacional (Incoterms) ajudam as empresas a definirem questões como direitos e responsabilidades entre compradores e vendedores. Nos quarenta capítulos que compõem o *kitTheComex*, a história dos Incoterms pode ser encontrada no nono capítulo do material. Como se deu a criação dos Incoterms e os tipos mais utilizados no mercado, o profissional poderá encontrar quando utilizar a ferramenta. Impreterivelmente importadores e exportadores fazem contato entre si por meio do idioma inglês, expondo seus interesses mútuos e relevantes na transação.

A presente pesquisa buscou proporcionar às MPE, com o uso do *kit*, um melhor entendimento do comércio internacional. As empresas que já atuam nesse comércio poderão elaborar melhor suas colocações, evitando um desgaste desnecessário nos pedidos de compra e venda. No cenário internacional atual, as relações comerciais entre empresas estão ganhando cada vez mais importância, dadas as necessidades em alcançar-se a tão almejada estabilidade financeira com o comércio exterior, sinônimo de faturamento adicional para as empresas.

Ao observar as rápidas mudanças que ocorrem nas relações econômicas internacionais, Torres (2000) destacou a interferência cada vez menor dos Estados frente à independência das empresas no crescimento das economias entre os países, dada a evolução de interesses econômicos mundiais e à dinâmica que a globalização proporciona a esse novo cenário mundial. De acordo com o autor:

O fenômeno da Globalização caracteriza-se pela redução da capacidade de intervenção e regulação da economia dos Estados Nacionais. Isto em face de crescente interdependência entre países e regiões gerada em consequência de movimento mais fluido de bens, serviços e capitais, assim como por acelerado processo de inovação tecnológica e pelo dinamismo das ações das corporações transnacionais. Ademais, no contexto atual de tempo e espaço no qual a globalização se insere, é definida pela multipolaridade que implica em maior distribuição do poder e complexidade de interação de interesses. (TORRES, 2000, p.21).



Atualmente, o processo de inovação tecnológica nas empresas está muito vivo. Tal processo é aplicado em constantes nos respectivos departamentos, que corroboram para um cenário de criação, transformação e agilidade.

A falta de conhecimento do idioma Inglês e dos termos técnicos do comércio internacional constitui uma barreira para as MPE iniciarem e expandirem seus negócios nesse cenário? Aprimorar a aplicação do *kit The Comex*, como instrumental para incrementar as exportações das MPE's, utilizando a ferramenta para o conhecimento dos termos técnicos do comércio exterior, fortalecendo sua participação nas práticas internacionais. Trata-se de uma pesquisa aplicada em duas microempresas do universo do comércio exterior, que atuam em áreas internacionais. A pesquisa está delimitada a essas duas microempresas que se localizam em Campinas/SP. Como o material foi testado em um número restrito de empresas, futuras pesquisas referentes ao mesmo tema poderão ampliar esse número. Este estudo de caso deverá testar novas empresas voltadas ao comércio exterior.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este estudo de caso aborda a aplicação das técnicas de comércio exterior ao idioma Inglês para as MPE, por meio do *kitTheComex*. Ainda existem várias barreiras a serem vencidas pelas empresas e uma delas é, sem dúvida, a barreira do idioma. Em um mundo cada vez mais globalizado, o idioma é a barreira a ser vencida. Atualmente o idioma Inglês é a principal fonte de comunicação internacional. Em um mundo onde a integração global ocorre gradativamente, tal ferramenta se faz necessária para grupos maiores do planeta, e em situações diversas.

Para o micro e pequeno empresário, a língua inglesa permite o acesso a oportunidades em que, sem o idioma Inglês, a comunicação seria inconcebível. Hoje em dia é inegável a fluência do idioma Inglês na economia global. Nesta pesquisa há um direcionamento desse tema para o micro e pequeno empresário, até ao ponto específico que envolve testes em duas MPE e pré-testes em uma multinacional com a ferramenta do *kit The Comex*.

A avaliação dos conhecimentos, procedimentos, e manuseios operacionais dos profissionais do comércio exterior, interage com a questão do idioma Inglês nas empresas.



Segundo pesquisa da empresa *EducationFirst* (E.F. 2012), a proficiência em Inglês demonstra forte correlação com a renda nacional bruta, interferindo diretamente nas exportações entre países e, consequentemente, nas empresas que atuam no comércio internacional. Infelizmente o Brasil encontra-se em um nível de proficiência muito baixa na pesquisa, e países com o perfil de proficiência baixa ou muito baixa apresentam níveis uniformemente baixos de exportação *per capita*.

O setor de exportação e a proficiência em inglês demonstram correlação positiva. Países como a França, a Espanha e a Rússia, onde as exportações não desempenham um papel importante na economia, tendem a ter um nível mais baixo de proficiência em inglês. Uma integração econômica fraca não cria incentivos suficientes para desenvolver habilidades em inglês, que são, por sua vez, vitais para a participação na economia mundial. A interação entre proficiência em inglês e renda nacional bruta per capita é um ciclo virtuoso, onde melhores habilidades em inglês puxam os salários para cima, o que por sua vez dá aos governos e indivíduos mais recursos para investir. No nível de proficiência moderada, as habilidades em inglês não são tão correlacionadas com o nível de renda, o que indica que outros fatores têm papel importante na determinação da renda nacional para estes países.

Já a partir de uma posição de proficiência moderada a pesquisa revela que os países com domínio da língua inglesa apresentam um alto índice de exportação, o que demonstra que quanto maior o conhecimento desse idioma nas empresas exportadoras e importadoras, maior será a assertividade nas atividades internacionais de exportação e importação.



O resultado da pesquisa subsidia este estudo, que busca demonstrar a importância do idioma Inglês nas práticas e utilizações do comércio exterior. A pesquisa, que verificou a proficiência nesse idioma, foi realizada em outubro de 2012.

A empresa *EducationFirst* é líder mundial no segmento de intercâmbio e cursos no exterior e elaborou um *ranking* abrangendo o universo de 54 principais países do mundo, envolvendo 1,7 milhões de adultos do sexo masculino e do feminino. A posição do Brasil no *ranking* dos países é muito baixa comparada ao universo dos 54 países pesquisados, conforme aponta a Tabela 1.

Tabela 1 –*Ranking* dos países de proficiência em inglês e suas exportações mundiais.

<i>Ranking</i> dos principais Países ano 2012	<i>Ranking</i> do índice de Proficiência ano 2012	Índice de participação nas Exportações Mundiais (2011) %
Holanda	2	3,87
Bélgica	7	2,69
Alemanha	8	9,13
Coreia do Sul	13	3,46
Japão	14	4,69
França	17	3,56
Itália	23	2,87
China	29	11,75
Brasil	46	1,60

Fonte: Education First (2012)/OMC.

Atualmente, as MPE desempenham um papel de grande importância para a economia nacional, uma vez que existem no país cerca de 3,5 milhões de empresas, sendo que 98% delas se constituem em empresas de micro e pequeno porte (IBGE, 2001). Estima-se que no país, são constituídas, anualmente, em torno de 470 mil novas empresas de acordo com a



pesquisa realizada pelo SEBRAE e de acordo com esta pesquisa, somente 40% das MPE estão constituídas legalmente no Brasil conseguindo alcançar o quarto ano em plena atividade. Estes números mostram o alto índice de mortalidade da MPE no país e consequentemente a baixa participação nas das MPE nas exportações mundiais conforme indica a Tabela 1. (SEBRAE, 2004).

2.1 Gestão da Microempresa

De acordo com Pinheiro (1996), a primeira definição oficial referente à micro e pequena empresa teve origem nos Estados Unidos, em 1948. Como forma de estimular esse perfil de empresas o governo brasileiro criou o estatuto das MPE, que dispõe de tratamentos simplificados nas áreas jurídica, administrativa, tributária, previdenciária e trabalhista.

Apesar do esforço do governo para favorecer o surgimento de mais empresas com esse perfil, segundo informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é comum o despreparo na gestão dessas empresas, com o fechamento de inúmeras pela falta da capacitação necessária para gerir o crescimento e, especificamente, frente ao mercado internacional, que está cada vez mais globalizado e informatizado.

As MPE desempenham papéis essenciais, tanto para a economia nacional como para a internacional, trazendo benefícios principalmente nas áreas de periferia, onde existe um perfil empreendedor marcante, como nos grandes centros populacionais. Atendem também as necessidades de consumo de regiões do interior, gerando talentos profissionais e principalmente empregos.

Nesse cenário existem alguns critérios para definição de micro e pequena empresa, como faturamento, número de empregados e capital da empresa, entre outros.

Para o SEBRAE, o enquadramento dos perfis se dá pelo critério de avaliação, utilizando o número de empregados, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação do porte de acordo com o número de funcionários

Classificação (Porte)	Indústria	Comércio e Serviço
Microempresa	1 a 19 funcionários	1 a 9 funcionários



Pequena empresa	20 a 99 funcionários	10 a 40 funcionários
-----------------	----------------------	----------------------

Fonte: SEBRAE (2004)

Além de o SEBRAE utilizar o enquadramento pelo número de empregados, apresentado no Quadro 1, outro critério de avaliação é pelo faturamento bruto anual das empresas, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação do porte da empresa de acordo com o faturamento bruto anual

Classificação (Porte)	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 360 mil
Pequena empresa	Acima de R\$ 360 mil até 3,6 milhões

Fonte: SEBRAE (2004)

Os recursos gerados pelas MPE geralmente são direcionados à sua sobrevivência e quase nunca para as questões de investimento e gestão do próprio negócio, incluindo consultorias e assessorias. Os gestores das MPE acabam dando prioridade para assuntos básicos e de necessidades primárias, focando as atividades de subsistência e as ações corretivas.

Uma gestão profissional tem a ver com ações preventivas, exatamente para evitar as correções durante seu processo administrativo. Com uma gestão profissional, os recursos das MPE poderiam ser direcionados para todos os departamentos de forma equilibrada, e planejados separadamente pelos departamentos dentro de um orçamento anual (*buget*).

Mesmo que pareça utópico, a gestão deveria ser discutida e priorizada pelos departamentos para o desenvolvimento amplo e geral de uma empresa.

Segundo Cassar,et al. (2003), dar o direcionamento adequado aos recursos organizacionais faz parte de um conjunto maior de funções, ao qual se designa processo administrativo. De atribuições à elaboração do orçamento o administrador exerce diversas funções, que como gestor lhe são próprias. Funções administrativas são planejadas com



métodos e exercem um sentido lógico para a organização. Uma empresa precisa ter antes de qualquer coisa um modelo de gestão, e, de preferência, esse modelo deve ser profissional.

Ainda de acordo com Cassar, Zavaglia,Dias, (2003), uma estrutura organizacional necessita de planejamento, antecipando os possíveis contratemplos. As tomadas de decisão devem ser coerentes e em favor da instituição, contribuindo para sua sobrevivência no mercado. Com planejamento, as MPE podem ser mais assertivas em suas administrações. O processo de planejar a operação e pesquisar as tendências de mercados podem levar as empresas à inovação, o que significa uma fonte interessante de novos recursos. A inovação tem a ver com fazer aquilo que o cliente não espera. É surpreender. Inovação tem a ver com novos projetos e com as necessidades de seus clientes. As MPE, olhando para a inovação com atenção, podem ter um caminho interessante e até mesmo abreviado para a estabilidade tão almejada em seus primeiros anos de existência.

Planejar dentro da organização, mesmo que de uma forma simplificada, significa tornar-se mais competitiva aos olhos da concorrência. Os administradores admitem que inovando com base na percepção da operação e das pesquisas, têm a possibilidade de utilizar o experimento em suas próprias empresas. Quando a percepção passa a existir no cotidiano das MPE, o caminho está aberto para novos projetos e também para as inovações. Com os resultados de pesquisas, e aplicação de novas ideias nas operações, as MPE podem encontrar um cenário mais favorável a sua própria sobrevivência (CASSAR, 2003).

De acordo com o autor:

(...) planejar significa que os administradores têm seus atos baseados em algum plano ou método, segundo uma determinada lógica, pensando antecipadamente em seus objetivos e ações. Isso possibilita tomar decisões não por palpites ou emoções, mas através de ponderações que podem levar à adoção das melhores práticas disponíveis para se atingir as metas esperadas, com os recursos de que se dispõe.(CASSAR, 2003, p.25).

Existe, porém, um desafio nesse caminho: a inovação. A maioria dos dados dessas organizações é manipulada pelos profissionais de tecnologia (TI), quando na realidade os dados deveriam ser recebidos pelos gestores. O que os profissionais de TI fazem é extremamente valioso, recolhendo dados dos clientes, entretanto as empresas dificilmente terão sucesso caso esses dados fiquem somente nos departamentos de TI. Os gestores



precisam desses dados, pois geralmente possuem uma visão mais mercadológica do cliente. O dado está na base da empresa e deve chegar de forma eficaz ao gestor para que sejam tomadas as decisões estratégicas.

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (2002), o tempo de existência entre a abertura de uma empresa e o encerramento dessa atividade no universo dos pequenos negócios ainda é pequeno, principalmente nos primeiros anos, quando há uma grande probabilidade das MPE fecharem suas portas. Os estudos mostram que baixo desempenho ressaltam seus impactos na economia, indicando encerramento precoce das empresas. Mede o desempenho dos empreendedores nos diferentes países e fica evidente que cada país possui suas próprias características. As diferenças abrangem questões culturais, geográficas e principalmente econômicas, mas apesar da importância desse tema ainda há um número insuficiente de estudos referentes ao encerramento das MPE, principalmente no Brasil.

2.2 Comércio Internacional

Segundo bem definiu Keddi (2001) no início desta pesquisa, o Comércio internacional é a atividade de compra, troca e venda internacional de bens e serviços, bem como de circulação de capitais e de mão de obra entre os países.

Do comércio internacional participam empresas de pequeno, médio e grande porte, a título oneroso, e realizado por pessoas domiciliadas em diferentes nações, o que inclui transporte e qualquer obrigação de entrega das mercadorias, bem como seu respectivo pagamento. O comércio internacional é importante para todas as nações pelo fato de fazer crescer as economias, gerar riquezas nacionais, gerar empregos, estabilidade, aumento da arrecadação de impostos e por não existir nação auto-suficiente.

As exportações, além de atender aos interesses de quem vende, virão ao encontro do próprio interesse de quem compra. A importância da atividade exportadora, dentre as vantagens que a atividade oferece às empresas, indica sempre uma alta produtividade pelo aumento da escala de produção que o processo produtivo traz. A diminuição da carga tributária que os governos oferecem às empresas pelas atividades de exportação e importação é outro fator a ser destacado. A redução da dependência interna contra as oscilações dos níveis de demanda dos mercados internos e o aumento da capacidade inovadora trazem a



certeza a essas empresas exportadoras e importadoras, que o melhor caminho tende a ser a prática das atividades internacionais.

Outro ponto a ser destacado dentro do comércio internacional é a imagem da empresa. O caráter de empresa internacional acaba tendo um efeito importante. A imagem da organização fica associada aos mercados externos que, em geral, costumam ser mais exigentes, com reflexos positivos para os clientes e fornecedores. O comércio internacional assume grande relevância para as empresas, pois é o caminho mais eficaz para garantir o seu próprio futuro em um ambiente cada vez mais globalizado e competitivo, exigindo plenas capacitações para enfrentar a concorrência. Para o Brasil, a atividade exportadora tem também importância estratégica, pois contribui para a geração de renda, de empregos, e para a entrada das divisas tão necessárias ao equilíbrio das contas da balança comercial e desenvolvimento econômico. A internacionalização das empresas consiste em sua participação ativa nos mercados externos.

2.3 Barreiras Internacionais

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (2002), a principal causa da reduzida participação das pequenas e médias empresas nas exportações é a limitada capacidade para adquirir informação.

Os estudos enfatizam a falta de informação ou de conhecimento das especificidades do mercado, que são cruciais para a entrada e estabilização no mercado externo. O conhecimento reduzido em relação ao processo internacional, adicionado a uma proficiência muito baixa e à falta de uma cultura exportadora são as características principais encontradas nas micro e pequenas empresas brasileiras.

Para se atender a necessidade de transporte é necessária uma análise dos fatores como prazo de entrega, segurança, limpeza, armazenagem, rapidez, embalagem, custo, comparação entre peso e volume e forma de pagamento, que são fatores que configuram uma cadeia de distribuição. Dessa cadeia participam estruturas físicas (vias) e organizacionais (entidades públicas e privadas). (PORTO, 2000, p.77).



Uma empresa interessada em expandir suas atividades comerciais para o ramo internacional, deve primeiramente seguir alguns passos importantes para evitar as chamadas barreiras internacionais, que fazem parte de todo início do processo. Problemas como falta do idioma, demonstrada pela Tabela 1 sobre o *ranking* de proficiência, aliados ao excesso de burocracia e à péssima estrutura dos portos e aeroportos, são apenas alguns dos principais obstáculos experimentados pelas MPE brasileiras.

As dificuldades para obtenção de crédito e a falta do conhecimento no comércio exterior também contribuem para o alijamento das MPE nesse cenário internacional.

As longas distâncias geográficas entre os países significam mais barreiras a serem superadas, considerando a barreira logística uma das mais importantes neste contexto. Em alguns casos dependendo da logística aplicada, podem simplesmente impedir a realização do fechamento do negócio, pela distância em questão. O SEBRAE é uma fonte alternativa de pesquisa para as MPE identificarem possíveis armadilhas nas barreiras internacionais, e estas pesquisas estão disponíveis para os empresários averiguarem. Além das informações sobre barreiras internacionais, as MPE poderão encontrar informações sobre feiras e eventos estratégicos em vários países como forma de alavancarem suas inserções no comércio internacional.

As barreiras internacionais também podem ser sentidas pelas MPE no campo da tarifação aduaneira. Segundo Campos (1990), a eficácia do intuito protecionista de uma tarifa aduaneira não está relacionada somente à elevação das incidências tributárias. As barreiras internacionais são utilizadas como defesas para as indústrias nacionais em todos os países.

É impossível um país abrir integralmente suas fronteiras sem preocupar-se com a concorrência global, pois as balanças comerciais dos países estão interligadas ao crescimento e ao bem-estar de cada nação. Conclui-se, portanto, que os governos são soberanos para aplicar ou isentar qualquer tipo de tributo que entendam serem necessários dentro do comércio exterior.

Muitos países que atuam no comércio internacional o fazem de forma protecionista, e as obrigações e questões tarifárias aumentam a cada ano. Existe uma tendência mundial de protecionismo e as barreiras tarifárias são os alvos prediletos desses países. Além das tarifárias, no caso do Brasil existe outra barreira a ser superada. Esta barreira chama-se custo Brasil. Esta barreira atua nas questões relacionadas à infraestrutura, rotas navais, aéreas e terrestres. Grandes empresas multinacionais possuem vantagens competitivas em relação às



MPE, onde conseguem confirmação do espaço de suas reservas (*booking*) nos diversos modais existentes, além de tarifas mais competitivas se comparadas às aplicadas às MPE.

Os governos criam barreiras internacionais sem nenhum tipo de aviso prévio, estabelecendo normas técnicas e regulamentos técnicos da noite para o dia, bem como normas sanitárias e fitossanitárias aplicáveis a espécies de animais e vegetais que, na prática, também funcionam como uma espécie de barreiras às economias.

Os governos podem, também, tornar mais difíceis as importações de determinados produtos pelo sistema de cotas, quando avaliam ser conveniente a ação.

Todas essas práticas correspondem a barreiras tarifárias e não tarifárias, que têm sido utilizadas pela maioria dos governos mundiais como forma de instrumento protecionista para dificultar as exportações entre os países. Tanto as barreiras comerciais como as barreiras técnicas consistem em grandes desafios para as MPE alcançarem estes grandes mercados internacionais.

2.4 Processo de aprendizagem na atividade exportadora

As etapas principais de um processo de exportação consiste na análise da operação, e na sua implementação. O Registro de Exportação Simplificada (RES) é uma forma resumida do tradicional Registro de Exportação (RE), que, por requerer menor número de informações, torna o procedimento administrativo mais simples para a análise e implementação. O uso estratégico do *kit* serve como base da construção do conhecimento para as MPE's canalizando as informações dos capítulos e gerando conhecimento através do aprendizado.

O mercado externo requer das empresas exportadoras técnicas de produção mais desenvolvidas e controles de qualidade mais rigorosos. A aplicação desses instrumentos operacionais nos produtos destinados ao exterior será automaticamente adotada para melhorar a operacionalidade e a qualidade dos produtos comercializados no mercado doméstico, aumentando sua competitividade, produtividade e lucratividade (CASTRO, 2000, p.22).

O Registro de Exportação é emitido antes do embarque da mercadoria para o exterior. O *kit* auxilia as MPE's de forma rápida e objetiva as informações de natureza cambial, fiscal e comercial da operação de exportação agilizando o processo da seguinte forma:



- a) o exportador contata o importador através de modelo de carta do capítulo 29 do *kit*;
- b) o importador efetua o pagamento da mercadoria através de um banco do seu país;
- c) com a chegada da remessa bancária, o exportador fecha o contrato de câmbio;
- d) o exportador providencia os documentos da carga, escolhe o modal e efetua a reserva;
- e) após o embarque o exportador entrega os documentos ao cliente via agente de cargas; e
- f) de posse dos documentos, o importador libera a mercadoria no país de destino.

Segundo Castro (2000), uma vez definido o que exportar e para onde exportar, a empresa depara-se com as exigências legais e administrativas do processo de exportação. Observando a Nomenclatura (Classificação de mercadorias), os documentos exigidos na exportação estão desde a inscrição no Registro de Exportadores e Importadores (REI) do SECEX/MDIC, passando pela Fatura Pro Forma, Contratos de Câmbio, Registro de Exportação (no SISCOMEX), Registro de Venda (RV), Solicitação de Despacho (SD), Nota Fiscal, Conhecimento de Embarque (Bill of Leading), Fatura Comercial (commercial invoice), Romaneio (packinglist), Certificado de Origem (caso necessário), Certificado ou Apólice de Seguro.

Ainda Castro (2000) a **Exportação direta**: A exportação direta consiste na operação em que o produto exportado é faturado pelo próprio produtor ao importador. Este tipo de operação exige da empresa o conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão. **Vantagem**: Maior lucratividade no processo, pois o exportador fatura diretamente o importador. **Desvantagem**: Todo trabalho administrativo e operacional, fica por conta do exportador.

Exportação indireta: A exportação indireta é realizada por intermédio de empresas estabelecidas no Brasil, que adquirem produtos para exportá-los. Essas empresas podem ser: Trading companies ou não. **Vantagem**: A busca pelo cliente final fica por conta da empresa que intermediará o negócio. **Desvantagem**: A lucratividade do processo ficará menor, pois o exportador terá que dividir a com o intermediário que prospectou o cliente.

Na correspondência comercial, utilizar papel timbrado com o endereço e nome da empresa, inclusive e-mail e endereço de *home Page* na *internet*, se houver; Redigir o texto das cartas de forma breve, clara e precisa e, se possível, no idioma do destinatário (importador



estrangeiro), quando não em inglês; Não utilizar termos como “empresa tradicional”, lembrando que para o importador, são relevantes: Perfil da empresa data de fundação, experiência exportadora, número de empregados, dimensões da fábrica, equipamentos utilizados, referências bancárias, etc. O fornecimento a empresas multinacionais, estabelecidas no Brasil, constitui boa referência, especialmente para a empresa que ainda não exporta; A descrição dos Produtos, folhetos ou catálogos a serem encaminhados ao importador devem conter o endereço da empresa (inclusive fax, e-mail), ilustrações fotográficas dos produtos; Cada produto pode ser identificado por um número, o que facilita a referência à respectiva descrição (dimensão, volume, identificação do material utilizado, entre outras características); Lista de preços deve indicar preço de venda e não deve ser incorporada ao catálogo, uma vez que os preços podem mudar. Por isso, é mais apropriado utilizar folha avulsa, que seguirá com o catálogo.

Despacho Aduaneiro de Exportação: Trata-se do procedimento fiscal de desembaraço da mercadoria destinada ao exterior, com base nas informações contidas no Registro de Exportação (RE), na Nota Fiscal (primeira via) e nos dados sobre a disponibilidade da mercadoria para verificação das autoridades aduaneiras.

2.5 Estratégias

Identificar os principais usos e costumes de uma população e os aspectos culturais dos países que poderão receber os produtos brasileiros exportados é uma tarefa desafiadora para as MPE e ao mesmo tempo uma boa estratégia para seus negócios internacionais.

As MPE precisam estudar e respeitar padrões culturais, cores, religiões, embalagens, aromas e costumes, entre outros aspectos relevantes, antes de inserirem-se nesse mercado diversificado e multicultural. Por essas razões, torna-se imprescindível o uso de estratégias para conseguir ultrapassar as respectivas barreiras do comércio internacional aplicadas por todos os países, inclusive pelo próprio Brasil. Segundo Mintzberg (2001), toda organização comporta-se estrategicamente, mesmo sem a intenção de procedimentos estratégicos.

Porter (2004) apresenta um processo mais racional de análise estratégica consciente, objetivando maximizar vantagens competitivas do ponto de vista de longo prazo.



Ainda Mintzberg (2001), uma boa definição estratégica teria como propósito inserir metas e objetivos dentro dos planos da organização como forma de identidade própria dentro de um cotidiano administrativo. Para o autor:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade. (MINTZBERG, 2001, p.58).

Existem vários tipos de estratégias utilizadas pelas empresas, que possibilitam análises que, por sua vez, apontam possíveis situações de oportunidades e também de perigos para uma organização, definindo assim o seu futuro no mercado. Quanto mais complexa for a estratégia adotada pela diretoria de uma empresa, maior será sua complexidade em executá-la. À medida que as MPE crescem, crescem também suas responsabilidades em manterem-se preparadas para os desafios que irão surgir com o tempo. Estratégias fazem parte de empresas comprometidas com uma boa gestão e com o futuro de seus colaboradores.

De acordo com Zavaglia, Dias, Cassar, (2003), a primeira estratégia a ser adotada por uma empresa deve ser a análise dos ambientes interno e externo. Nessa etapa procura-se monitorar esses ambientes, identificando os riscos e oportunidades encontrados no mercado e possíveis futuros cenários que a empresa poderá encontrar pelo caminho. Compreender os pontos fortes e fracos, tendo consciência das limitações e virtudes mercadológicas não é tão fácil, mas é uma boa estratégia para ser seguida, descobrindo informações que possam ser relevantes e influenciar as próprias decisões de mercado (ZAVAGLIA, 2003).

Porter analisa a questão da estratégia considerando o poder de compra de uma empresa. Os pedidos de compra passam a ser um fator diferencial e estratégico, pois quanto maior o volume de compras, melhor será a tarifa de mercado. O poder de compra determina o poder de uma negociação, e a quantidade está diretamente relacionada ao custo do produto, que é um tipo de estratégia a ser utilizado pelas empresas.



Compradores de volumes pequenos terão menor poder para demandar concessões de preço, absorção do custo de fretes e outras considerações especiais. O volume de compra de um determinado comprador será mais significativo quanto ao seu poder de negociação se o vendedor tiver custos fixos altos. (PORTER, 2004, p.117).

De acordo com Porter (2004) o volume comprado pode ser utilizado como estratégia adotada pela empresa. Muitas MPE não optam por tal estratégia por não poderem comprar em quantidades maiores. Nesse caso, as MPE precisam buscar outros tipos de estratégias que de alguma forma tragam vantagem competitiva ao seu próprio perfil e tamanho. Nesse sentido, as grandes empresas ou multinacionais levam vantagem sobre as MPE.

Outro aspecto relevante são as MPE não considerarem seus colaboradores como partes integrantes de suas estratégias. Os colaboradores precisam ser ouvidos, pois muitos deles têm soluções importantes para uma nova estratégia ser adotada pela empresa.

Estratégias interessantes nem sempre custam caro ou necessariamente são criadas por grandes empresas. Ao contrário, estratégias criativas podem surgir em qualquer empresa, inclusive nas MPE. Basta apenas haver incentivos de seus gestores.

De acordo com Certo, et al. (2010), uma boa estratégia a ser utilizada por uma empresa, está na escolha do produto oferecido ao mercado. Esse tipo de estratégia incorporada a uma análise de mercado pode servir como estratégia para as MPE aprenderem a escolher determinados tipos de produto, antes dese lançarem comercialmente ao mercado.

Ainda Certo, et al. (2010), este tipo de estratégia passa a ser definitivamente uma vantagem competitiva de mercado:

Escolher o produto ou serviço a ser oferecido ao mercado é uma das decisões básicas que uma organização tem de tomar. A identificação de um tipo geral de produto ajuda a reduzir a pesquisa a um nicho de mercado no qual a empresa pode buscar a sua vantagem competitiva. Além disso, é preciso detalhar o produto ou serviço a ser oferecido e como isso será feito. (CERTO, 2010, p.220).

Uma boa ideia pode trazer lucratividade a qualquer empresa, desde que seus gestores estejam abertos para elas. A proposta do autor desta pesquisa é apresentar, o *kitTheComex*,



como uma estratégia a ser utilizada pelas MPE. O material realizou um pré-teste em uma multinacional localizada na cidade de Sumaré/SP acostumada a exportar, e por duas MPE localizadas na cidade de Campinas/SP, que é a delimitação desta pesquisa.

As empresas crescem à medida que interagem com novos tipos de mercado, e o mercado internacional passa a ser uma opção interessante para aquelas empresas que nunca exportaram antes. A falta de conhecimento do idioma Inglês, no Brasil, conforme verificado na pesquisa realizada pela empresa *EducationFirst*, em relação à proficiência entre os países, indica que a participação das empresas nos mercados internacionais, passa necessariamente pela questão do idioma.

Através do *kitThe Comex*, pretende-se apresentar alternativas para as MPE prepararem-se melhor, de forma estratégica, para desenvolverem o conhecimento nos termos técnicos aplicados à área, e para aplicação do idioma nas negociações com os clientes.

Segundo Pires (1992), o efeito das vendas externas permite o crescimento econômico das empresas, melhorando o atendimento interno da população. Esse mercado passa a ser percebido à medida que o país cresce, propiciando mais condições à população, com infraestrutura nas questões internacionais e melhores salários.

Além dessas questões econômicas, a imagem de uma MPE fica associada à excelência. O mercado externo, em geral, é muito mais exigente em termos de qualidade comparado ao mercado interno. Esse trabalho de imagem internacional traz reflexos positivos não somente para a população brasileira, mas também para as MPE em termos de faturamento e, por que não dizer, em *status*.

2.6 Identificando Novos Cenários

Embora o resultado da pesquisa de proficiência realizada pela empresa *EducationFirst* tenha colocado o Brasil em um nível de proficiência muito baixo, o País está vivendo um novo tempo. Apesar do baixo crescimento econômico em 2012, economistas e especialistas apontam para a retomada do crescimento em 2013. A inflação de certa forma controlada aponta para juros mais baixos implantando uma nova política monetária pelo governo, visando derrubar antigos índices de juros que há muitos anos perduraram neste nosso cenário econômico. Os juros brasileiros ainda são considerados um dos mais altos do mundo.



Se as MPE estiverem atentas às oportunidades de mercado, levando em consideração tanto o mercado nacional como o internacional, poderão ter maior assertividade na questão de sua sobrevivência. A internet influenciou e continua influenciando diretamente a prospecção de novos mercados, alavancando negócios e atuando como um facilitador para aquisição de contratos e receitas neste universo globalizado.

A internet têm ajudado as empresas a avançarem nesse novo mundo, que não está isento de dificuldades, mas que pode trazer também oportunidades para conhecerem novas formas de cultura, idiomas e clientes.

Segundo Vazquez (1999), os anos 90 foram decisivos para as empresas ampliarem seu mercado de modo definitivo. Houve uma visão global dos negócios que até então não era experimentada. O autor analisa esse período dos anos 90.

Os anos 90 marcaram a primeira década em que as empresas domésticas ao redor do mundo têm que começar a pensar globalmente. Na verdade, o Brasil entrou na era global em 1500. Apenas hoje se deu conta que faz parte dessa aldeia global. Não temos dúvidas de que o progresso atingido na comunicação foi o maior alavancador desse processo mundial de transformações por que passam todas as nações. (LOPES VAZQUEZ, 1999, p.115).

De acordo com Vazquez (1999), a globalização para o Brasil começou em 1500 onde as empresas domésticas necessitam canalizados esforços, no sentido de aumentar e diversificar os mercados compradores, visto que na dependência do mercado interno as empresas arriscam sua sobrevivência ficando à mercê da própria sorte. As MPE precisam participar do mercado internacional de modo permanente, considerando necessária a diversificação de clientes para sua sobrevivência, e com as atividades internacionais estarão mais sólidas.

2.7 Empreendedorismo Internacional

Quando o mercado interno oscila, por algum motivo de força maior, o comércio exterior passa a ser um importante aliado em termos de faturamento para as MPE. De acordo com Campos (1990), o comércio internacional permite às organizações o constante intercâmbio comercial entre os diversos países do mundo moderno, fato que corrobora pelo aumento populacional e pelo aumento da demanda em diversos mercados.

Até mesmo para evitarsazonalidades do mercado nacional, as MPE atuando no mercado internacional tendem a aumentar seu leque de possibilidades de faturamento, fortalecendo o seu posicionamento. O estímulo que o comércio nacional provoca nas economias é significativo, mas nada comparado ao estímulo que o comércio internacional provoca nas empresas, principalmente porque lidam com moedas fortes.

Observar oportunidades no mercado internacional nem sempre é uma tarefa fácil para as empresas, pois muitas nem conseguem entrar nesse mercado tão seletivo e competitivo. As crises mundiais que aparecem de tempos em tempos são muitas vezes avassaladoras, mas ao mesmo tempo verdadeiras oportunidades de negócios. Trabalhar com o comércio exterior sugere oportunidades de negócios para os verdadeiros empreendedores. Nessa trajetória, é preciso observar novas tendências de mercado, além das novas possibilidades que se apresentam além das fronteiras. Dentro das MPE existem produtos que seriam interessantes para os mercados internacionais, mas esses produtos precisam ser descobertos pelas empresas no exterior através de um trabalho de prospecção e *marketing* internacional.

Segundo Hisrich (2004), os negócios internacionais estão tornando-se cada vez mais importantes para um número crescente de empresas e para a economia de seus países. Com a globalização em alta percebe-se um crescimento nesse sentido, e principalmente em um momento único em que o Brasil se encontra com eventos de grandes magnitudes como a Copa do Mundo e as Olimpíadas. As MPE precisam aprender a serem empresas com foco empreendedor. Vários fatores, como o econômico, político, cultural, ambiental e tecnológico, tornam-se fundamentais para a sobrevivência dessas MPE.

De acordo com Drucker (1987), o empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada, e de maior rendimento. O empreendedorismo internacional está diretamente ligado à questão da inovação e da percepção, e em aproveitar novas oportunidades de negócios. Essa percepção contribui para a formação de riquezas das nações capitalistas, a partir do desenvolvimento de novos produtos, de novas empresas e de novas formatações de negócios.



A linha do empreendedorismo internacional aponta para várias oportunidades que devem ser consideradas pelas MPE. Os produtos devem atender às necessidades do mercado como um todo e não somente em um nível nacional. O produto deve ser pensado de uma forma global pelas empresas, apresentando vantagens competitivas para estes mercados. O empreendedor internacional precisa ter uma visão sistêmica do processo. Precisa pensar se esse produto é compatível com o clima, se não fere sentimentos religiosos e hábitos locais, e principalmente se atenderá a necessidade do mercado.

Atrelado à questão da boa aceitação, o empreendedor internacional precisa também verificar se o sistema de pesos e medidas do produto está de acordo com as exigências do mercado alvo, e deve confirmar o idioma a ser utilizado tanto nas embalagens de vendas, como nos *sites* de sua empresa. Ainda em relação aos aspectos comerciais, o empreendedor internacional deve checar se a embalagem que protege o produto é adequada para o trânsito da mercadoria até o seu destino final. A embalagem em um primeiro momento deve ter a preocupação de proteger o produto exportado para depois então, promovê-lo.

A promoção está sob a responsabilidade do *marketing internacional*, que também possui um peso fundamental no negócio como um todo, mas que não deve ser confundido com a proteção do produto. Segundo Oliveira (1990), seria interessante a empresa dispor de assessoramento qualificado para desenvolver um *businessplan* para o comércio exterior. Poucas MPE pensam em contratar especialistas na área ou consultores especializados em comércio exterior que lhes ensinarão nortear um caminho interessante. Além da falta de assessoria, o empreendedor precisa aprender a desenvolver um *aftersales* para que não se comprometa tanto a qualidade do produto comercializado como o nome da instituição em questão.

2.8 Sistema Integrado de Comércio Exterior

Há algumas décadas no Brasil, havia muita burocracia e principalmente controle nas importações brasileiras somados a quase nenhum tipo de informatização do sistema. A situação enfrentada pelas empresas brasileiras eram as seguintes:

- a) grande burocratização dos processos administrativos;



- b) incompatibilidade entre máquinas e sistemas operacionais;
- c) excessivo controle manual que se multiplicava;
- d) baixa informatização das atividades no setor público;
- e) desconhecimento do acervo de informações existentes; e
- f) nenhum tipo de controle estatístico sobre produtos brasileiros e estrangeiros.

A Receita Federal foi modernizando-se a partir da década de 90, ciente que havia um esgotamento natural nas questões dos procedimentos administrativos e também nos controles excessivos. Por causa do acúmulo de processos nos portos, aeroportos e pontos de fronteira, a Receita Federal realizou mudanças importantes em suas atividades fiscais e administrativas. Ao mesmo tempo, de uma maneira até certo ponto imprudente e inesperada, o governo brasileiro decidiu abrir sua economia da noite para o dia, colocando as empresas estrangeiras em vantagem competitiva, com as empresas nacionais, uma vez que a maioria das empresas brasileiras não estava apta a competir de igual para igual com as estrangeiras.

O ingresso do Brasil ao MERCOSUL ajudou muito o país a ambientar-se com a globalização, acelerando o processo de internacionalização das empresas brasileiras. O crescimento econômico do país, particularmente oriundo do plano Real, colocou o Brasil em patamares até então desconhecidos, ampliando sua participação no exterior e promovendo o país a uma competitividade menos desigual comparada aos anos noventa. Dentro desse contexto, o Brasil precisou melhorar seu sistema de comércio exterior, automatizando seus processos nas instituições governamentais. Essa informatização se deu por meio do controle das operações pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), criado por engenheiros do SERPRO para tornar o país mais competitivo e confiável em suas exportações e importações de mercadorias.

3 MATERIAIS E MÉTODO

Esta pesquisa apresenta um estudo de caso aplicado em duas empresas, com caráter empírico de forma qualitativa sobre um fenômeno atual e real que envolve o processo de exportação e de importação das micro e pequenas empresas. De acordo com Lima (2008), embora se saiba que qualquer processo investigatório é iniciado com a formulação de um



projeto de pesquisa capaz de apontar de forma justificada direções, objetivos, caminhos e procedimentos metodológicos, não é possível alimentar a ideia de que tal planejamento seja seguido completamente à risca pelo pesquisador, podendo sofrer ajustes no meio da pesquisa.

De acordo com o ponto de vista de Lakatos (2009), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar objetivos por meio de conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando caminhos a serem seguidos. Desse modo, duas empresas, a Link South America e a The Comex Representação, como microempresas e também atuando no comércio exterior, foram escolhidas para aplicação da ferramenta *kit* The Comex, com acompanhamento desde início de 2012.

O objetivo do estudo de caso foi capturar a situação rotineira das empresas Link e The Comex Representação, permitindo o exame detalhado dos seus processos organizacionais, investigando sobre a forma de trabalho dessas empresas. Segundo Yin (2001) é preciso que haja algum tipo de estratégia a ser seguida, conforme aborda em seus comentários.

A melhor preparação para conduzir uma análise de estudo de caso é ter uma estratégia analítica geral. Duas estratégias foram descritas, uma delas baseando-se em proposições teóricas e a outra começando com uma abordagem descritiva ao caso. Essas duas estratégias gerais fundamentam os procedimentos analíticos que serão descritos a seguir. (YIN, 2001, p.134).

A estratégia do *kit* The Comex foi introduzir nas empresas o Inglês técnico através de suas terminologias utilizadas nas suas ações internacionais, aplicando a metodologia do tempo de estudos aos colaboradores dos departamentos de comércio exterior dessas empresas testadas, através da leitura em voz alta dos capítulos existentes no material.

A aplicação da metodologia de estudo, acelerou o entendimento nas duas MPE, criando um facilitador dos termos técnicos do comércio exterior. Todo profissional deve tentar desenvolver suas competências profissionais através de ferramentas, para atuar na gestão das diversas atividades de seu cotidiano. O cotidiano de um profissional de comércio exterior, lida com situações alfandegárias, com trâmites aduaneiros, trâmites portuários, de transporte, armazenagem e logísticos, em conformidade com a legislação vigente. A metodologia disponibilizada em capítulos facilita ao colaborador, tomar ações de forma de estratégia para a empresa, alcançando o entendimento desejável em seu departamento.



Ainda segundo Yin (2001), mesmo um estudo de caso único pode ser frequentemente utilizado para perseguir um propósito exploratório. O objetivo do analista seria propor explanações para o mesmo conjunto de eventos, indicando como essas explanações poderiam ser aplicadas no cotidiano das empresas. Nos testes aplicados as duas empresas, um analista foi designado como instrutor da metodologia do tempo aplicando as explanações.

Para dar confiabilidade à pesquisa foi escolhida para aplicação do pré-teste, uma multinacional, a Wabco Freios, com *expertise* nas áreas internacionais, validando a aplicabilidade do *kit*. A empresa Wabco Freios está localizada na cidade de Sumaré/SP, e como responsável ao pré-teste foi designado o gerente financeiro HARDEMAN. O pré-teste aconteceu entre os meses de setembro a dezembro de 2012. Foram um total de 2.880 horas durante o treinamento nos quatro meses ou 720 horas por mês.

A análise dos resultados obtidos com o pré-teste validou os processos de testes nas duas MPE escolhidas para a pesquisa. A escolha da multinacional Wabco Freios deu-se por estar atuando há anos na prática do comércio internacional. Segundo Oliveira (2004), toda análise tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questionamentos que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo assim níveis mais profundos de avaliação.

O método de aprendizado foi realizado pelo sistema de leitura em voz alta, acompanhado por dois CD audios aplicados simultaneamente à leitura. O nível de detalhamento dos capítulos e a padronização das informações têm como principal objetivo introduzir aos colaboradores a metodologia do tempo aplicada as empresas.

4 ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA

Antes de iniciar as análises nas duas microempresas localizadas na região de Campinas/SP foi realizado o pré-teste com o *kit* The Comex em uma grande empresa da região de Sumaré/SP, a Wabco Freios. A empresa foi escolhida pelo número de processos de exportação, realizados no comércio exterior e também pelo tempo que atua nessa área internacional. A análise dos resultados remeteu a um procedimento descritivo, uma vez que o objetivo cerne deste trabalho foi à validação para o teste do *kit* The Comex nas duas empresas.



O pré-teste permitiu verificar a metodologia aplicabilidade no cotidiano da empresa Wabco Freios. O sistema aplicado pelo instrutor acompanhou as leituras das lições em Inglês em voz alta, seguida do áudio com o cd em Inglês. Os termos técnicos aprendidos passaram então a serem utilizados de forma correta pelos seus colaboradores no departamento.

O pré-teste aplicou a metodologia do tempo, em que a ferramenta é sugerida três vezes ao dia variando de 60 a 120 minutos, dependendo da importânciado capítulo para a empresa testada. O pré-teste iniciou-se em setembro de 2012 e estendeu-se até dezembro de 2012. Após a aplicação do pré-teste e a entrevista pessoal com o Sr. Joel Hardeman, Gerente Administrativo/Financeiro que apresentou o seguinte posicionamento a respeito do *kit*:

Q1:Resposta: “*O kit The Comex passou a incorporar o nosso cotidiano de trabalho, uma vez que efetuamos consultas diárias no material*”.

Q2:Resposta: “*Aprendi termos técnicos que nenhuma escola de Inglês poderia ensinar, pois os professores de Inglês não trabalham na área de comércio exterior*”.

Q3:Resposta: “*A pronúncia do material é o diferencial do material. Considero a pronúncia como um dos pontos fortes do material*”.

Q4:Resposta: “*Positivo. Além da carta temos outras dicas no kit como informações sobre Drawback dentro do Regime Aduaneiro Especial*”.

Q5:Resposta: “*As lições do material são extremamente objetivas em face da complexidade do comércio exterior brasileiro*”.

Q6:Resposta: “*As dimensões estão inseridas no material e ajudaram aos nossos profissionais que desconhecem na maioria dos casos as dimensões de pallets e contêineres*”.

Q7:Resposta: “*Sem dúvida. Copio as lições que já estão prontas e envio a eles de maneira objetiva, facilitando a relação entre clientes e fornecedores*”.

Q8:Resposta: “*Apesar de ter sido apenas um pré-teste, de setembro a dezembro de 2012 observamos um aumento percentual dentro do departamento*”.

Q9:Resposta: “*Os colaboradores sentiram a confiança aumentar, depois que o material foi introduzido na Wabco Freios*”.

Segue a análise das respostas: SegundoHardeman em Q1a empresa Wabco Freios passou a incorporar o *kit* em suas atividades diárias de trabalho.Na questão Q2 o entrevistado explica a aplicabilidade dos termos técnicos do comércio exterior que não são encontrados



nos cursos de Inglês. Em Q3Hardeman coloca a pronúncia do material como um ponto de destaque, proporcionando à empresa um ganho no entendimento do seu uso. Sobre a Q4 explica a importância do Regime Aduaneiro Especial, estar presente dentro daWabco Freios. Em relação a Q5Hardeman informa que apesar da complexidade do comércio exterior, o material é capaz de ensinar de uma forma direta. Em Q6Hardeman explica sobre a necessidade de seus colaboradores terem acesso às dimensões dos equipamentos. Sobre a Q7 o cliente utiliza a lição como um facilitador aos seus fornecedores e clientes do exterior. Em relação a Q8Hardeman informa sobre o crescimento de sua exportação e entende que o material foi relevante para o crescimento. Para a Q9, Hardeman entende que o material trouxe mais segurança aos colaboradores para expressarem-se melhor com seus clientes do exterior.

4.1 Resultados do Pré-Teste

É importante a realização de um pré-teste em uma multinacional porque a partir dessa análise, será possível prever os problemas ou dúvidas que possam vir a surgir durante a aplicação dos testes. Iniciaram-se as leituras dos capítulos em voz alta, e com o suporte do instrutor, foram selecionados os capítulos de acordo com a necessidade daWabco Freios.

Na Tabela 2, observa-se o número de processos de exportação realizados pela Wabco Freios em 2012. Com a introdução do *kit The Comex* a partir de setembro de 2012, aconteceu uma pequena variação positiva, nos números de processos realizados neste ano.

Tabela 2 – Fluxo de Exportação mensal da empresa Wabco Freios no ano de 2012.

Análise Mensal	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Quantidade de Processos	120	128	122	126	123	112	122	129	153	164	157	175
Horas/treino Mensal 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	720	720	720	720
% de Crescimento	-	6,67	-1,56	3,27	-2,38	-8,94	8,92	5,73	15,68	7,18	4,26	11,4

% do kit									5,68	2,18	2,26	4,4
720 horas												

Fonte: Wabco Freios (2013).

O percentual da média de janeiro a agosto de 2012 na empresa Wabco foi de 1,67%, enquanto que após a utilização da ferramenta de setembro a dezembro de 2012, foi verificado um percentual de aumento em 9,63%. O pré-teste foi realizado durante os quatro meses corridos na Wabco Freios. Durante o pré-teste, verificou-se que houve um aumento de 7,96% em relação aos meses anteriores de 2012. Além de aumentar o fluxo de exportação, segundo Hardeman, o *kitThe Comex* trouxe mais segurança à comunicação em Inglês entre seus colaboradores do departamento, gerando uma percepção de maior segurança para todos.

4.2 Análise e Discussão da Aplicação do *kitTheComex* nas empresas

Para o desenvolvimento da pesquisa foram escolhidas as empresas, TheComex Representação e Link SouthAmerica, por terem características parecidas em relação ao seu funcionamento no comércio exterior e por facilidade de aplicação do artefato. A TheComex atende clientes que necessitam de suporte em suas exportações, enquanto que a Link SouthAmerica atende a clientes da região exportando seus produtos para os EUA.

Os testes iniciaram-se em janeiro de 2012 em ambas as empresas, quando foram analisados os números da exportação dos clientes da The Comex e os números de exportação da Link South America. Foram realizados também levantamentos a partir do ano de 2011, como forma de comparação aos resultados alcançados em 2012.

4.2.1 Aplicação na empresa The Comex Representação

A introdução do processo na The Comex Representação aconteceu através da aplicação do material realizada pelo instrutor utilizando a metodologia do tempo. Os trabalhos

duraram 12 meses e a partir do segundo mês de treinamento, em fevereiro de 2012, percebeu-se que a metodologia já havia sido assimilada pelo seu departamento.

A partir da metodologia, foi estabelecida uma ordem a ser seguida pelos processos de exportação de seus clientes. Os assuntos foram separados pelas modalidades aérea, marítima e rodoviária na exportação. Após o estudo dos capítulos, foram medidas as quantidades de quilos embarcadas em cada ano.

A quantidade de quilos em 2011 foi comparada a quantidade de quilos embarcada em 2012. Essa análise de embarques na exportação foi comparada mês a mês, através dos pesos embarcados pelo departamento, entretanto sem citar o nome dos clientes por questão de confidencialidade de mercado.

De acordo com a Tabela 3, o menor percentual aconteceu no mês de abril de 2012, registrando um crescimento de 2,65% comparado a 2011, mas ainda assim houve crescimento dos clientes. Com a utilização do *kit* The Comex observa-se um crescimento em todos os meses do ano, onde o mês de julho de 2012 registrou o maior crescimento, com percentual de 24,16%. O resultado geral demonstrou que houve variações positivas entre 2011 e 2012.

Tabela 3 – Comparativo de Exportação (quilos) dos clientes The Comex ano de 2011 / 2012.

Mês do Ano	Destino Exportado	Peso Quilosem 2011	Crescimento mensal em % 2011	Peso Quilosem 2012	Crescimento mensal em % 2012	Variação entre os anos de 2011/2012
Janeiro	Miami	361,3	-	413,7	-	14,50 %
Fevereiro	Miami	438,3	21,31 %	932,6	125,42 %	112,77 %
Março	Miami	588,9	34,36 %	1.022,9	9,68 %	73,69 %
Abril	Miami	696,4	18,25 %	899,7	- 12,04 %	29,19 %
Maio	Miami	699,5	0,44 %	846,8	- 5,87 %	21,05 %
Junho	Miami	790,9	13,06 %	865,9	2,25 %	9,48 %
Julho	Miami	334,8	- 57,66 %	415,7	- 51,99 %	24,16 %
Agosto	Miami	388,4	16,0 %	420,5	1,15 %	8,26 %
Setemb	Miami	397,2	2,26 %	430,4	2,35 %	8,35 %

ro Outubr	Miami	478,0	20,34 %	631,7	46,77 %	32,15 %
Novemb ro	Miami	234,6	- 50,92 %	942,9	49,26 %	301,91 %
Dezemb ro	Miami	629,5	168,32 %	1.604,5	70,16 %	154,88 %

Fonte: The Comex (2013).

A média do crescimento anual em 2011 foi de 16,88% enquanto que em 2012 este percentual subiu para 21,55%. Uma variação positiva 4,67%. A partir de fevereiro existe uma melhora considerável em termos de quilos exportados. O crescimento dessas empresas exportadoras está indicado em forma de porcentagem. Os clientes exportadores da The Comex Representação não tiveram, em 2011, nenhum contato com o *kit*.

A Tabela 4 relaciona o faturamento dos clientes da The Comex Representação. A média do crescimento anual em 2011 foi de 7,06% enquanto que em 2012 este percentual subiu para 11,91%. Uma variação positiva de 4,85%. O início do ano sempre é menos aquecido em termos de exportação, do que outros meses do ano. Mesmo assim, houve crescimento de 4,85% comparado ao ano de 2011.

Os resultados, a partir de fevereiro, já demonstraram melhora em termos de faturamento. O crescimento do faturamento dos clientes da The Comex Representação está indicado em forma de porcentual. Com a utilização do *kitTheComex*, em 2012, ocorreu crescimento, e o faturamento teve variação positiva, conforme informações da Tabela 4. O indicador de desempenho avaliou o aumento dos negócios pelo faturamento entre os anos 2011 e 2012.

Tabela 4 – Faturamento em Reais dos clientes The Comex ano de 2011/2012 para Exportação.

Mês do	Faturament o	Cresciment o (mês) em	Faturamento Realizado em	Cresciment	Variação entre
---------------	-------------------------------	--	---	-------------------	-----------------------

Ano Exportação	Realizado em 2011 (R\$) (não utilizou o kit)	% 2011	2012 (R\$) (utilizou o kit)	% (mês) em % 2012	os anos de 2011/2012
Janeiro	49.513	-	62.000	-	25,21 %
Fevereiro	50.235	1,45 %	73.850	19,11 %	47,00 %
Março	62.606	24,62 %	75.293	1,95 %	20,26 %
Abril	68.605	9,58 %	84.668	12,45 %	23,41 %
Maio	52.172	- 23,95 %	66.483	27,43 %	27,43 %
Junho	57.815	10,81 %	59.949	3,69 %	25,37 %
Julho	69.368	19,98 %	77.128	11,18 %	11,18 %
Agosto	87.702	16,33 %	98.829	12,68 %	12,68 %
Setembro	67.129	7,96 %	81.137	20,86 %	20,86 %
Outubro	52.610	-39,61 %	59.431	12,96 %	12,96 %
Novembro	78.677	49,54 %	81.314	3,35 %	3,35 %
Dezembro	76.468	1,00 %	80.583	5,38 %	5,38 %

Fonte: The Comex (2013).

Após a aplicação do *kit*, foi feito uma entrevista pessoal com um questionário com o Sr. Ivan Rodrigues, Coordenador Operacional da empresa e que apresentou o seguinte posicionamento a respeito do Kit:

Q1:Resposta: “O material pode ser um fator decisivo para a contribuição na melhoria do desempenho operacional, agregando muitos valores positivos ao funcionário”.

Q2:Resposta: “Sim. Um dos pontos principais do kit é o conhecimento do inglês técnico para a área. Esse objetivo foi concluído com sucesso”.

Q3:Resposta: “Esse é outro diferencial oferecido pelo material. Sem dúvidas a pronúncia do kit é fundamental e excelente para a didática”.

Q4:Resposta: “Positivo. Além da carta temos outras dicas no kit como informações sobre Regime Aduaneiro Especial”.

Q5:Resposta: “As lições são técnicas e ao mesmo tempo objetivas, auxiliando no desenvolvimento do leitor”.

Q6:Resposta: “Sim. Todos os dados técnicos colaboraram para um melhor processamento das informações operacionalmente, otimizando o cotidiano do funcionário”.

Q7:Resposta: “Sim. O material fornece uma documentação ampla, possibilitando novas consultas. Além de ser extremamente didático para ser explanado”.

Q8:Resposta: “Sim. O aumento no desempenho é visível, e com certeza podemos atribuir a uma das causas a introdução do kit The Comex”.

Q9:Resposta: “Sem dúvidas. O material proporcionou um melhor desempenho dos colaboradores, consequentemente da produção e dos gestores”.

Segue a análise das respostas: Segundo Rodrigues na Q1a empresa através do *kit* poderá agregar valor ao seu trabalho diário. Em relação a Q2, o entrevistado cita o Inglês técnico como um dos pontos altos do material. Para Q3, Rodrigues destaca a pronúncia como um diferencial do produto. Sobre a Q4 o entrevistado destacou a importância do Drawback como relevante para sua empresa. Em relação a Q5 Rodrigues comenta que o material apresentou características objetivas e ao mesmo tempo técnicas para sua empresa. Em Q6 o entrevistado por fazer parte de uma área operacional se identificou com o material através da otimização do seu serviço. Para Q7, Rodrigues comenta sobre a didática do material e as possibilidades de consulta de documentações pertinentes ao processo de exportação. Sobre a questão Q8, Rodrigues comenta sobre o crescimento atribuindo a *kit* uma parcela de responsabilidade neste quesito. Em Q9 o entrevistado cita o desempenho como fruto do material ligando ao desempenho dos gestores do departamento

4.2.2Aplicação na empresa Link South América



Os resultados dos testes aplicados na empresa Link South America, localizada na cidade de Sorocaba/SP, iniciaram-se em janeiro de 2012, quando os números em termos de quilos e faturamento da exportação em 2011 foram analisados e comparados aos de 2012. Esses dados mostram um aumento gradativo das exportações entre os dois anos em questão.

A Tabela 5 relaciona os quilos exportados da empresa Link South América. A média do crescimento anual em 2011 foi de 14,64% enquanto que em 2012 este percentual subiu para 23,32%. Uma variação positiva de 8,68%. O início do ano sempre é menos aquecido em termos de exportação, do que outros meses do ano. Mesmo assim, houve crescimento na quantidade de quilos embarcados em 8,68% comparado ao ano de 2011.

Tabela 5 – Comparativo de Exportação (quilos) da empresa Link South América ano 2011/12.

Mês do Ano	Destino Exportado	Peso (Quilos) em 2011	Crescimento(mês) em % 2011	Peso (Quilos) em 2012	Crescimento(mês) em % 2012	Variação entre os anos de 2011/2012
Janeiro	Miami	181,0	-	209,5	-	15,74 %
Fevereiro	Miami	248,6	37,34 %	472,7	125,63 %	90,14 %
Março	Miami	305,5	22,88 %	352,5	29,26 %	15,38 %
Abril	Miami	358,9	17,47 %	412,0	16,87%	14,79 %
Maio	Miami	124,8	- 65,22 %	543,6	31,94 %	335,57 %
Junho	Miami	254,7	104,08 %	580,5	6,78 %	127,91 %
Julho	Miami	329,6	29,40 %	632,9	9,02 %	92,02 %
Agosto	Miami	343,9	4,33 %	644,8	1,88 %	87,49 %
Setembro	Miami	411,4	19,62 %	674,0	4,52 %	63,83 %
Outubro	Miami	322,6	- 21,58 %	704,7	4,55 %	118,44 %
Novembro	Miami	228,0	- 29,32 %	800,9	13,65 %	251,27 %
Dezembro	Miami	323,7	41,97 %	900,5	12,43 %	178,18 %

Fonte: Link South America (2013).

Em função dos números de quilos oscilarem mensalmente, janeiro de 2012 apresentou um número menor comparado a dezembro de 2011. Embora janeiro tenha sido um mês com menos exportações, comparado a dezembro de 2011, ainda sim houve crescimento. O resultado geral demonstrou que houve variações positivas entre os anos de 2011 e 2012, resultando no aumento de quilos entre os anos de 2011 e 2012. Esse indicador avalia o aumento de negócios, bem como a rentabilidade em termos de quilos embarcados. A utilização do *kitTheComex* para a empresa Link South America resultou em crescimento em todos os meses do ano. A empresa Link South America também foi medida em termos de faturamento.

A Tabela 6 relaciona o faturamento indicando que a média do crescimento anual em 2011 foi de 0,93% enquanto que em 2012 este percentual subiu para 11,13%. Uma variação positiva de 10,20%. O início do ano sempre é menos aquecido em termos de exportação, do que outros meses do ano. Mesmo assim, houve crescimento no faturamento de 10,20% comparado ao ano de 2011.

A Tabela 6 demonstra que em todos os meses do ano ocorreu crescimento, e no faturamento a variação foi positiva. Esse indicador de desempenho avalia o aumento de negócios pelo faturamento da empresa Link South America, entre os anos 2011 e 2012 na exportação

Tabela 6 – Comparativo de Faturamento (Reais) da Link South America anos de 2011/2012.

Mês do Ano Exportação	Faturamento Realizado em 2011 (R\$) (não utilizou o <i>kit</i>)	Crescimento (mês) em % 2011	Faturamento Realizado em 2012 (R\$) (utilizou o <i>kit</i>)	Crescimento (mês) em % 2012	Variação entre os anos de 2011/2012
Janeiro	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Fevereiro	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Março	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Abril	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Maio	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Junho	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Julho	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Agosto	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Setembro	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Outubro	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Novembro	1.000.000	-	1.000.000	-	-
Dezembro	1.000.000	-	1.000.000	-	-

Janeiro	129.720	-	162.342	-	25,14 %	
Feverei ro	101.356	- 21,86 %	178.289	9,82 %	75,90 %	
Março	114.297	12,76 %	230.114	29,06 %	101,32 %	
Abril	115.119	0,71 %	253.213	10,03 %	119,95 %	
Maio	118.299	2,76 %	277.130	9,44 %	134,26 %	
				23,12 %	184,06 %	
Junho	120.118	1,53 %	341.218			
Julho	135.209	12,56 %	371.349	8,83 %	174,64 %	
Agosto	130.339	- 3,60 %	376.773	1,46 %	189,07 %	
Setemb ro	132.941	1,99 %	469.437	24,59 %	253,11 %	
Outubr o	127.379	- 4,18 %	481.465	2,56 %	277,97 %	
Novemb ro	140.456	10,26 %	485.355	0,80 %	245,55 %	
Dezemb ro	136.776	- 2,62 %	498.922	2,79 %	264,77 %	

Fonte: Link South America (2013).

Após a aplicação do *kit*, foi feito uma entrevista pessoal com um questionário com o Sr. Roberto Henriques, gerente Operacional da empresa e que apresentou o seguinte posicionamento a respeito do Kit:

Q1:Resposta: *O kit The Comex foi de grande importância para nossa empresa, pois não temos experts em comércio exterior dentro da Link”.*

Q2:Resposta: *“Penso que os termos técnicos do material faz a grande diferença”.*

Q3:Resposta: *“A pronúncia está clara e todos puderam aprender a verdadeira pronúncia das palavras”.*

Q4:Resposta: *“O material sugere novas formas de respostas que não tínhamos imaginado”.*



Q5:Resposta: “Sim, são extremamente objetivas, pois o comércio exterior brasileiro é objetivo”.

Q6:Resposta: “Certamente, as dimensões são o grande problema quando se desconhece o volume dos equipamentos”.

Q7:Resposta: “O kit traz este diferencial, pois conseguimos de forma clara e objetiva explicar a nossa realidade para os clientes e fornecedores no exterior”.

Q8:Resposta: “Acredito que os números comprovam esses dados”.

Q9:Resposta: “O material trouxe o suporte que faltava ao departamento”.

Segue a análise das respostas: Segundo Henriques para Q1 o gerente enfatiza a questão de não ter um *expert* dentro da empresa onde o material dará este suporte.

Em relação à questão Q2 o entrevistado cita os termos do Inglês técnico sendo o ponto principal do material. Na questão Q3 Henriques enfatiza a clareza da pronúncia e o saber pronunciar certo. Sobre Q4 o entrevistado destaca as novas palavras encontradas no material fazendo diferença em seu cotidiano. Quanto a Q5 Henriques traça um paralelo com a objetividade do material e o comércio internacional. Em Q6 Henriques comenta sobre a falta de informação das dimensões no documento, onde o *kit* supre esta falta de informação. Em Q7 Henriques comenta sobre o diferencial em enviar informações aos clientes no exterior através do material. Sobre Q8 Henriques acredita que o crescimento adquirido está relacionado ao *kit* The Comex. Em Q9 o entrevistado cita o fato de ser uma empresa pequena e que o material irá ajudá-los em seus desafios.

5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento desta pesquisa mostra a aplicabilidade da ferramenta *kit* The Comex nas MPE, introduzindo novos conhecimentos por meio de termos técnicos e de novas terminologias do comércio exterior. A pesquisa responde aos questionamentos iniciais sobre a utilidade do material em fortalecer as MPE como um ferramental de apoio, facilitando o cotidiano dessas empresas.

A criação do material teve o objetivo de ampliar a possibilidade de negócios das MPE no mercado internacional. A inserção das empresas nesse mercado exige preparo e muita

dedicação, e quanto mais ferramentas de apoio às empresas puderem utilizar, maior será sua assertividade nas ações comerciais internacionais.

Os resultados da aplicação dessa ferramenta de apoio indicam que o *kit* proporciona melhorias para as MPE, facilitando o entendimento dos termos técnicos utilizados no comércio internacional. A partir desses resultados as MPE poderão preparar-se melhor para obter maior assertividade e conhecimento das práticas internacionais.

Os dados mensuráveis foram verificados por meio dos percentuais indicados nas análises das respectivas tabelas das empresas Link South América e The Comex Representação. Conforme demonstração das Tabelas houve crescimento nas empresas, tanto na questão dos quilos embarcados como na questão do faturamento apresentado para a exportação.

Dentre as limitações do estudo está na aplicação de somente em duas microempresas e uma empresa localizadas na cidade de Campinas, interior do Estado de São Paulo resultando no estudo de caso, de natureza exploratória. Sugere-se a realização de novos estudos e testes do mesmo tema em outras empresas, uma vez que o número de MPE no Brasil, segundo o SEBRAE, vem crescendo. Grande parte dessas empresas ainda não importa e exporta seus produtos, pois a maioria nem possui a habilitação necessária para o comércio internacional.

Esta pesquisa gerou direitos autorais cedidos pela Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro, no setor Direito Autoral e a patente no INPI do *Kit The Comex*.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, A. **Comércio internacional e importação.** São Paulo: Aduaneiras, 1990.

CASTRO, J. A. **Exportação.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

CASSAR, M.; ZAVAGLIA, T.; DIAS, R. **Introdução à administração da competitividade à sustentabilidade.** Campinas-SP: Alínea, 2003.

CERTO, S. C., et al. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias.** 3. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010.



CORTIÑAS LOPEZ, J. M. **Siscomex Exportação**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor(Entrepreneurship)**: prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

GEM –GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **ExecutiveReport**,2002. Disponível em:<<http://www.gemconsortium.org/docs>>.Acessado em: 27 jan. 2012.

HISRICH R. D.; PETERS P. M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre, 2004.

KEEDI, S. **Logística de transporte internacional**: veículo prático de competitividade.São Paulo: Aduaneiras, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. 7. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, M. C. **Monografia**: A engenharia da produção acadêmica. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES VAZQUEZ, J. **Manual de exportação**. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, C.T. **A Batalha da Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



PINHEIRO, M. **Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte**: Uma Abordagem Conceitual e Empírica. 1996. Tese (Doutorado FEA/USP)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

PIRES, J. G. **Comércio Exterior**: burocracia *versus* modernidade. São Paulo: Aduaneiras, 1992.

PORTRER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTE, M. M. **Transportes, seguro e a distribuição física internacional de mercadorias**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

RFB – Receita Federal do Brasil. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/leicp123.htm>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

TORRES, I.G. **Comércio Internacional no século XXI**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

