

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR

GABRIELLE JUST BARCHINSKI

AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS ESPERADAS DOS
PROFISSIONAIS DE COMÉRCIO EXTERIOR PELAS EMPRESAS DA
REGIÃO DA AMREC.

CRICIÚMA

2017

GABRIELLE JUST BARCHINSKI

**AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS ESPERADAS DOS
PROFISSIONAIS DE COMÉRCIO EXTERIOR PELAS EMPRESAS DA
REGIÃO DA AMREC.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof^a MSC Izabel Regina de Souza.

CRICIÚMA

2017

81880

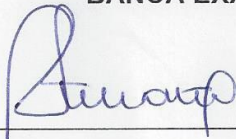
**AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS ESPERADAS DOS
PROFISSIONAIS DE COMÉRCIO EXTERIOR PELAS EMPRESAS DA
REGIÃO DA AMREC.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. MSC Izabel Regina de Souza.

Criciúma, 21 de Novembro de 2017.

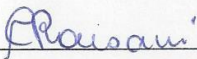
BANCA EXAMINADORA



Prof. Orientador: MSC Izabel Regina de Souza – (UNESC)



Prof. Adriana Carvalho Pinto Vieira - Doutora – (UNESC)



Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani - Especialista – (UNESC)

CRICIÚMA

2017

RESUMO

Gabrielle Just Barchinski. **Quais Habilidades e Competências as empresas importadoras e/ou exportadoras da região da AMREC buscam nos profissionais de Comércio Exterior.** 2017. 54 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Devido ao grande impacto que a globalização vem proporcionando, o mercado internacional ganhou mais força e abriu oportunidade para novos negócios. As empresas são capazes de vender e comprar produtos de outros países com grande facilidade, diante disso, nota-se a necessidade de estudar as Habilidades e Competências dos profissionais que estão diretamente ligados a essa grande evolução, que são os profissionais de Comércio Exterior. Essa nova realidade organizacional exige que esses profissionais sejam qualificados para identificar, analisar e solucionar problemas, possuir habilidades de negociação e comunicação, além de dominar um segundo idioma e ter conhecimento da cultura dos países parceiros. Diante disso, o estudo buscou analisar as Competências e Habilidades esperadas dos profissionais de Comércio Exterior pelas empresas da região da AMREC. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado via *Google Docs*, enviado diretamente para os profissionais que atuam na área de exportação e/ou importação das empresas.

Palavras-chave: Habilidades. Competências. Administrador.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Competências para o profissional.	15
Quadro 2 - CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).	18
Quadro 3 - As habilidades demandadas pelas 500 maiores empresas do mundo.	19
Quadro 4 - Quadro das habilidades.	23
Quadro 5 - Região AMREC.	29
Quadro 6 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra.	30
Quadro 7 - Localização das empresas entrevistadas.	33
Quadro 8 - Mercado de atuação.	33
Gráfico 1 - Porte da empresa.	34
Gráfico 2 - A empresa é exportadora e/ou importadora.	35
Gráfico 3 - Percentual de exportação e/ou importação sobre o faturamento anual.	36
Gráfico 4 - Conhecimento sobre sistemática de exportação.	37
Gráfico 5 - Conhecimento sobre sistemática de importação.	37
Gráfico 6 - Familiaridade com os termos de Comércio Exterior.	38
Gráfico 7 - Conhecimento da língua inglesa.	38
Gráfico 8 - Conhecimento da língua espanhola.	39
Gráfico 9 - Conhecimento da língua inglesa e espanhola.	40
Gráfico 10 - Experiência na área de Comércio Exterior.	40
Gráfico 11 - Domínio das ferramentas do Pacote Office.	41
Gráfico 12 - Habilidades de negociação.	42
Gráfico 13 - Saber trabalhar em equipe.	42
Gráfico 14 - Habilidade em tomada de decisões.	43
Gráfico 15 - Ter espírito de liderança.	44
Gráfico 16 - Saber agir.	44
Gráfico 17 - Ser responsável.	45
Gráfico 18 - Ter bom relacionamento interpessoal.	46
Gráfico 19 - Saber mobilizar recursos.	46
Gráfico 20 - Ter visão estratégica.	47
Gráfico 21 - Capacidade de transformar informações em dados úteis.	47
Gráfico 22 - Ser criativo.	48
Gráfico 23 - Estar sempre informado.	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	8
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO	10
2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR	12
2.3 COMPETENCIAS.....	13
2.3.1 <i>Conhecimento</i>	15
2.3.2 <i>Habilidades</i>	16
2.3.3 <i>Atitude</i>	17
2.4 HABILIDADES.....	18
2.4.1 <i>Habilidade Técnica</i>	19
2.4.2 <i>Habilidade Humana</i>	20
2.4.3 <i>Habilidade Conceitual</i>	22
2.5 O PERFIL DO PROFISSIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR.....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	27
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA	29
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	30
3.4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E DE ANÁLISE DE DADOS	31
4 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA	32
5 CONCLUSÃO	50
REFERENCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas houve uma grande mudança na economia mundial, conseqüentemente os povos, as empresas e os governos tiveram que se adaptar a essa mudança. Diante disso, a competição por parte das empresas cresceu de forma significativa e a relação produtos/mercados cresceu ainda mais em razão das facilidades que o comércio internacional proporciona ao comércio exterior das empresas. (LUDOVICO, 2012)

A globalização mundial econômica faz com que os países troquem bens e serviços com mais rapidez, em um fluxo que tende a ser cada vez mais ágil e participativo. Assim, formam-se os grupos regionais e alianças para que os países que possuem os mesmos objetivos possam disputar com maiores possibilidades de sucesso sua parte na economia mundial. (VAZQUEZ, 2001).

De acordo com Ludovico (2012) a globalização faz com que a competitividade e a invenção de novos produtos que atraiam os consumidores internacionais sejam fatores determinantes para o sucesso das empresas e da modernização mundial. Se uma empresa deseja planejar a entrada de um produto em um determinado mercado, deverá considerar os aspectos econômicos, políticos, culturais, jurídicos, tecnológicos e financeiros.

Todos esses fatores exigem que as organizações estejam constantemente aperfeiçoando as suas estratégias, repensando e readequando seus métodos de produção, sua estrutura de trabalho para atender as necessidades dos clientes e se adaptando as novas oportunidades de negócios e para o trabalhador não é diferente, já que tornar-se um profissional que atenda as novas exigências do mercado e se destacar mediante a grande concorrência para garantir seu lugar no mercado de trabalho é fundamental.

Conseqüentemente o fator humano adquiriu certa importância na gestão organizacional, pelo fato de que os processos de formação e qualificação se tornaram a base para o processo de adaptação organizacional nos sistemas que intervêm a organização empresarial.

Compreendendo que o sucesso das organizações está estreitamente ligado à qualificação de seus gestores, procura-se identificar a qualificação do profissional de Comércio Exterior.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O impacto da globalização apresentou mudanças significativas no comportamento das organizações em todo o mundo. Devido ao aumento de competitividade das empresas e a concorrência global das mesmas, as relações internacionais vêm crescendo e avançando com a intensificação da globalização e tecnologias. (TANURE, 2006)

O mercado de trabalho competitivo tem se conduzido pelas diversas mudanças e transformações, inovações tecnológicas e pela concorrência. Os profissionais estão concorrendo com outros por uma oportunidade de trabalho e as empresas disputam com seus produtos, preços e qualidade.

O mercado internacional ganhou mais força devido ao crescimento dos altos índices de importações e exportações, dessa forma, faz-se necessário um profissional de comércio exterior que supere a visão de um negociador comum. A força das comunicações e o crescimento da complexidade das questões mundiais ampliaram a busca por profissionais capazes de analisar e agir no dinâmico cenário mundial. (RESENDE, 2000)

Ainda de acordo com Resende (2000) para uma satisfação profissional dos colaboradores de comércio exterior, os mesmos devem estar rodeados de bons conhecimentos e torna-se necessário a análise de suas habilidades e competências, para que atinjam as expectativas das empresas.

Desta forma, o trabalho se propõe a responder a seguinte questão:

Quais habilidades e competências as empresas exportadoras e/ou importadoras da região da AMREC buscam nos profissionais de Comércio Exterior?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Roesch (2009) caracteriza o objetivo geral como o propósito do trabalho, onde nele é definido o que se pretende realizar para obter as respostas ao problema proposto.

Identificar as competências e as habilidades esperadas pelas empresas exportadoras e/ou importadoras da região da AMREC, referente aos profissionais de Comércio Exterior.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Reconhecer as competências e habilidades que as empresas que atuam no mercado internacional buscam nos profissionais de Comércio Exterior;

b) Identificar o perfil desse profissional;

c) Analisar o posicionamento esperado pelas empresas;

d) Identificar o perfil das empresas exportadoras e/ou importadoras da região da AMREC.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se este estudo pela importância de abordar o perfil do atual administrador, identificando quais habilidades e competências as empresas exportadoras e/ou importadoras da região da AMREC buscam nos profissionais de Comércio Exterior.

A pesquisa oportuniza a identificação do perfil do profissional que as empresas exportadoras e/ou importadoras buscam nos profissionais de Comércio Exterior, com o propósito de reconhecer a percepção das mesmas.

A relevância destaca-se em uma análise em nível regional (AMREC), visto que é capaz de servir de pesquisa para acadêmicos, pois apresenta as competências e habilidades do profissional de Comércio Exterior e todo o seu desenvolvimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Koche (2001) qualquer pesquisa necessita de uma fundamentação teórica para conceituar suas teorias a fim de utiliza-las como base para o desenvolvimento da análise dos dados da pesquisa, ou seja, a teoria busca explicar e aumentar o conhecimento e compreender fenômenos desconhecidos.

O referencial teórico é a fundamentação do estudo baseado em teorias já publicadas por outros autores e estão relacionados com o tema pesquisado ou especificamente com o problema em questão. (VERGARA, 2009)

O presente capítulo tem por objetivo proporcionar uma sustentação teórica ao estudo, relacionando informações a respeito da pesquisa e o entendimento do tema em estudo com base em autores.

Deste modo, os seguintes títulos do capítulo buscam conectar informações referentes à globalização, a importância do administrador e quais ações, atitudes e comportamentos formam as habilidades e competências do mesmo.

2.1 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO

Durante a década de 80, perceberam-se mudanças radicais e singulares, não apenas por conta da velocidade da informação presente nas várias dimensões da sociedade, mas, especialmente pela integração dos mercados financeiros e o crescimento do comércio internacional, o que veio a se chamar de globalização. Transformações políticas e econômicas vêm ocorrendo e com o avanço das tecnologias a agilidade das trocas de mercadoria e informações aumentou, tornando as sociedades mais interligadas e interdependentes (TANURE, 2006)

Forrester (1997) reconhece o processo de globalização como um avanço do novo método global das cadeias produtivas do capitalismo que minimiza o número e amplia o porte de grupos por setor, notado pelas empresas

transnacionais. Já Takahashi e Castor (2000) referem-se à globalização como um fator de trocas que envolvem elementos econômicos, políticos e culturais.

No processo de globalização a abertura dos mercados é considerada como a integração da empresa com o mundo e posteriormente vem à integração do empregado juntamente com os interesses da empresa. Nesse contexto, a globalização representa um motivo para demandar e desenvolver novas parcerias e tecnologias. (BARBOSA, 2001)

Decorrência das profundas mudanças no ambiente interno e externo das organizações, o ambiente das empresas tem sido fortemente impactado. De acordo com Barbosa (2001), esse procedimento é formado por um conjunto de fatores que submetem as empresas a procurar alternativas e buscar novas oportunidades de negócios, exigindo inspiração, rapidez e inovação para a tomada de decisões, sendo indispensáveis novos serviços e competências.

Segundo Barbosa (2001) era da globalização é caracterizada por ambiente empresarial altamente competitivo e inovador e tem como parâmetro o crescimento do comércio entre países, além de formar mercados regionais e um maior fluxo de capitais visando à redução de tarifas e barreira, a manifestação tecnologias gerências modernas e a evolução dos processos de produção.

Com a chegada da globalização e a internacionalização dos mercados, a formação de alianças estratégicas se desenvolveu de forma imponente. As razões que levam as empresas a formar alianças estão relacionadas à sobrevivência das mesmas em meio ao mercado globalizado. Neste cenário, a preparação do administrador é fundamental para que a organização seja capaz de formar alianças que lhe traga benefícios e contribua com sua integração na atual ordem econômica mundial. (BARBOSA, 2001)

O atual ambiente de negócios internacionais foi definido pelo fenômeno da globalização e trouxe diversas mudanças em todas as áreas da atividade humana, além de uma forte interdependência entre os mercados e nações (TANURE, 2006)

Ainda segundo Tanure (2006) as mudanças em comunicação, informação e tecnologia geram um ambiente mais competitivo e incerto para empresas na área de negócios internacionais. Em função disso, o crescimento da globalização conduz uma sucessão de desafios para um negócio que busca

o mercado internacional. Inúmeros fatores estratégicos devem ser apontados e considerados nos momentos dos compromissos em nível internacional. A continuação da flexibilidade é indispensável para a adaptação às transformações dos padrões em níveis locais, regionais e internacionais.

Uma influencia da globalização no meio empresarial é a velocidade das informações, onde as empresas exigem e necessitam estar informadas e atualizadas sobre os acontecimentos e tendências do mercado mundial. (MARINS FILHO, 2007)

2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR

Para compreender melhor o significado da palavra administrador, é fundamental que se tenha entendimento do significado de administração e sua evolução. Administração é uma palavra com origem do latim que significa: *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), melhor dizendo, é aquele que realiza uma determinada função e/ou serviço, sob um comando para o outro.

Com a globalização a administração se resalta como campo repleto de complexidades e desafios e caberá ao administrador estabelecer metas para alcançar o resultado do negócio. O administrador no desempenho das suas atividades deverá estabelecer estratégias, prestar diagnósticos de situações, avaliar os recursos, planejar sua aplicação, resolver problemas, gerar inovação e competitividade (CHIAVENATO, 2003).

O administrador deve ao mesmo tempo ser especialista e generalista Sendo generalista terá a visão da organização como um todo e também se especializará em uma determinada área ou função, como marketing, recursos humanos ou finanças. (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Segundo Chiavenato (2014), a função do administrador é multivariada e relativa, pois dependera do nível em que o mesmo está situado. Ele necessita conviver com a rotina e com a certeza do dia a dia do nível operacional ou com o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades do seu departamento ou a divisão no nível intermediário, ou ainda, com o processo decisório no nível institucional voltado para a incerteza e para

as contingências, oportunidades, ameaças e restrições do ambiente externo que a empresa precisa servir.

Já Drucker (1998) afirma que o administrador é considerado o elemento dinâmico indispensável de toda e qualquer empresa, uma vez que sem a sua liderança os “recursos de produção” continuaram recursos e nunca se tornarão produção.

Um planejamento bem definido e objetivo das estratégias que serão adotadas pela empresa deverá incluir os valores do negócio, a missão, a organização da estrutura completa para a execução dos procedimentos, mobilização e direção dos talentos da empresa, para a execução das metas pré-estabelecidas, visando a conquista dos resultados e o controle e análise de todo o processo, o atual administrador é capaz de levar o empreendimento ao caminho do sucesso. (CHIAVENATO, 2000)

O administrador, através das suas habilidades técnicas, humanas e conceituais possui a capacidade de interagir e relacionar-se com todas as áreas da empresa, já que a harmonia entre os setores também é fundamental para o desenvolvimento do negócio.

Nesse entendimento, Chiavenato (2000) identifica que o único meio de uma organização atingir o sucesso em uma economia e sociedade fundamentadas no conhecimento é extrair o máximo possível das pessoas que trabalham com o conhecimento.

2.3 COMPETENCIAS

O estudo das competências é um assunto pertinente nas organizações no século XXI, pois foi nesse período que o valor das pessoas dentro das organizações se consolidou.

De acordo com Carbone et al (2005) o termo competência passou a ser integrado à linguagem organizacional no início do século passado, como uma particularidade do profissional que o qualifica como uma pessoa capaz de desempenhar um determinado papel eficientemente. O autor reforça que foi a partir da década de 70 que o tema despertou interesse incentivando a realização de pesquisas e diversos autores procuraram criar definições próprias para o termo competências.

Foi a partir dos anos 80 as empresas brasileiras começaram a incorporar os conceitos de competências e perceberam que a combinação de conhecimentos e habilidades técnicas e sociais permite o desenvolvimento e a o crescimento de competências vitais (FLEURY E FLEURY, 2001).

O mundo empresarial é competitivo e exige um aumento de competências, já que elas estão profundamente ligadas ao desempenho das organizações. Busca-se então a necessidade de fortalecer os estudos para compreender as possibilidades de desenvolvimento e aplicação das múltiplas competências das organizações e pessoas (RESENDE, 2004).

Carbone et al (2009) afirma que o desenvolvimento de competências humanas é dependente de alguns fatores como o interesse do indivíduo pelo conhecimento; do sistema educacional disponível ao indivíduo e do ambiente de trabalho que incentiva essa aprendizagem. Zarifian (2001) procura definir a competência com base na mudança do comportamento do indivíduo em relação ao seu trabalho e organização ao reconhecer que a competência está associada a tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante às situações profissionais que o mesmo encontra.

No mundo do trabalho a palavra *competência* assume diversos significados e está ligada às características das pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes. Isto é, ser competente pode ser definido como ser capaz de agir com responsabilidade e sabedoria, o qual estimula motivar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e a habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY E FLEURY, 2007)

Segundo Fleury e Fleury (2000) o conceito de competência é visto como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, é a combinação de capacidades humanas que demonstram um alto desempenho. Os conhecimentos referem-se àquilo que o indivíduo necessita saber para desempenhar certa atividade. As habilidades remetem-se ao que o indivíduo sabe realizar na prática. Já as atitudes são consideradas os talentos próprios do indivíduo.

Quadro 1 - Competências para o profissional.

Competências para o profissional	
Saber agir	Saber o que está fazendo e por que. Saber escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Gerar uma colaboração para mobilizar recursos e competências.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência juntos e saber se desenvolver.
Saber comunicar	Compreender e transmitir informações e conhecimentos.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações.
Ter visão estratégica	Conhecer e compreender o negócio da organização para reconhecer as oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2007)

Ainda de acordo com Fleury (2000) a competência é compreendida como um estoque de recursos que o homem possui. Tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que caracteriza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Entende-se que administrar é cumprir resultados com os recursos e as competências disponíveis, sendo assim, o administrador deverá fortalecer, desenvolver e reunir certas competências pessoais para que possa alcançar os resultados, são elas:

2.3.1 Conhecimento

O conhecimento é designado como o saber acumulado pelo aprendizado. O administrador terá de aprender constantemente, além disso, transformar a sua experiência pessoal em conhecimento. O conhecimento é uma busca constante em aprender e sempre buscar aumentar o mesmo e só terá valor quando for aplicado por meio das habilidades. (MASCARENHAS 2008)

É a junção e armazenagem de todas as informações, ideias, conceitos, experiências e aprendizagens que o administrador possui em relação de sua especialidade. Como o conhecimento está em constante mudança em função da transformação e da inovação que ocorrem com uma

intensidade que só tende a crescer, o administrador precisa estar sempre atualizado e renovar-se continuamente. (MASCARENHAS 2008)

Isso significa aprender a ler, tornar a aprender, a ter convivência e proximidade com outras pessoas e profissionais e principalmente inovar-se continuamente para não ser ultrapassado em seus conhecimentos. (FLEURY E FLEURY 2004)

Ainda assim as empresas estão cheias de profissionais com currículos excelentes e um acervo de conhecimentos, mas que não são capazes de transformar a sua experiência pessoal em contribuições positivas para o negócio e gerar valor para a organização. Eles mantêm o conhecimento para si e não disponibilizam para a organização. Possuem conhecimento, mas não sabem como aplicá-lo ou utilizá-lo. (FLEURY E FLEURY 2004)

Fleury (2000) afirma que o conhecimento é fundamental e indispensável; mas não é suficiente para o sucesso profissional. Ele precisa estar acompanhado a duas outras competências: a habilidade e a atitude.

2.3.2 Habilidades

Resume-se em saber fazer, ou melhor, é a capacidade de transformar o conhecimento adquirido e colocar o mesmo em prática, aplicando na análise, melhoria ou inovação da situação, na solução de problemas ou condução do negócio. Tornar o conhecimento satisfatório e proveitoso e agregar valor através dele. (FLEURY E FLEURY 2004)

Ainda de acordo com Fleury e Fleury (2004) outra característica da habilidade é visualizar as oportunidades que geralmente não são percebidas pelos outros e modifica-las em produtos ou serviços inovadores.

A habilidade também conhecida como perspectiva e é uma exigência pessoal que torna o administrador capaz de identificar situações sugerir soluções criativas e inovadoras. É ela que oferece autonomia e independência ao administrador, pois requer uma visão ampla, sistêmica e global da situação. (MASCARENHAS 2008)

O conhecimento e a habilidade são fundamentais, mas demandam uma terceira competência: a atitude.

2.3.3 Atitude

É o saber fazer acontecer e envolve uma atitude empreendedora no sentido de assumir riscos, sair da zona de conforto e empenhar-se para cumprir um determinado objetivo ou resultado. Por meio da atitude, o administrador vem a ser um formador de opinião, agente de mudança e transformação na organização. Resumindo, é obter resultados satisfatórios por conta do que foi realizado com os conhecimentos e as habilidades. (MASCARENHAS, 2008)

Mascarenhas (2008) o modo que o administrador se comporta em frente às situações com que se enfrenta no seu trabalho, mostrando o seu jeito pessoal de colocar a teoria em prática, sua maneira de comunicar, liderar, motivar e de levar as coisas para frente. Envolve a determinação e a inovação, incentivando a confiança de melhorar constantemente, o espírito empreendedor e, sobretudo a facilidade de trabalhar com outras pessoas e conseguir mudar seu pensamento.

É esta competência que torna o administrador em um agente de mudança nas empresas e não apenas um agente de defesa. Essas três competências duráveis constituem a diretriz que acompanha e conduz o administrador ao sucesso nas suas atividades.

De acordo com Durand (1998 e 1999) apud Vieira (2002) a competência baseia-se em três elementos – *Knowledge*, *Know-How* and *Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), compreendendo além as questões técnicas, as de conhecimento, as quais são necessárias para executar uma determinada tarefa.

A união das três iniciais (CHA) é tudo que um cargo de uma empresa precisa para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. Porém, essas funções deverão estar sempre bem definidas e atualizadas. Rabaglio (2001) define significados para essas letras, assim como segue:

- C = **Saber** (São conhecimentos obtidos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos... Exemplo: Conhecer a concorrência e possuir técnicas de negociação);

- H = **Saber fazer** (É a capacidade de fazer determinada função, seja ela uma tarefa mental ou física. Exemplo: Analisar a concorrência e negociação);

- A = **Querer fazer** (São comportamentos que possuem diante de situações do cotidiano e de tarefas que desenvolvem no dia-a-dia. Exemplo: Participar da concorrência e fazer negociações).

Quadro 2 - CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).

C ONHECIMENTO	—————→	SABER
H ABILIDADE	—————→	SABER FAZER
A TITUDE	—————→	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio (2001).

2.4 HABILIDADES

Quando é solicitado que o administrador exerça uma função em plenitude, muitas habilidades são exigidas e consideradas indispensáveis, que segundo Chiavenato (1995) as mesmas podem ser desenvolvidas, o que permite que o administrador tenha a oportunidade de se relacionar com as pessoas, incentivando ideias e criando objetos de forma competente.

De acordo com Katz (1955), o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e do modo como lida com as pessoas e situações do que de seus traços caracterizantes e sua personalidade. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza, sendo essas habilidades a capacidade de transformar o conhecimento que ele possui em uma ação a qual resultara ao objetivo almejado.

Uma pesquisa mais aprofundada e direcionada às exigências do mercado global realizada pela *Creative Education Foundation* foi divulgada no Jornal do Brasil em 17 de janeiro de 1999, ela destaca quais habilidades as 500 maiores empresas do mundo demandam, listando-as por ordem de importância:

Quadro 3 - As habilidades demandadas pelas 500 maiores empresas do mundo.

HABILIDADES DEMANDADAS PELAS 500 MAIORES EMPRESAS DO MUNDO POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA
Trabalho em equipe;
Soluções de problemas;
Habilidades interpessoais;
Comunicação oral;
Saber ouvir;
Desenvolvimento profissional e pessoal;
Pensamento crítico;
Liderança;
Motivação para objetivos e metas;
Redação própria;
Desenvolvimento organizacional;
Computação;
Leitura.

Fonte: *Creative Education Foundation* (1999).

Estas e demais habilidades quando não são características que nascem com o indivíduo, podem ser adquiridas e/ou aprimoradas por meio de treinamentos ou de experiência profissional e de acordo com Katz (1986), qualquer circunstância requer uma determinada ação, a qual cria um diferencial para conquistar a eficiência e assim garantir resultados.

As habilidades dos funcionários revelam uma vantagem competitiva e as empresas que almejam continuar no mercado globalizado terão que criar novas condições para que essas capacidades sejam desenvolvidas dentro da organização, a fim de tornar-se mais eficiente. Para Katz (1955), há três tipos de habilidades indispensáveis para o desempenho do administrador bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

2.4.1 Habilidade Técnica

Katz (1955) afirma que a habilidade técnica envolve o uso do conhecimento especializado e prático, ou seja, facilidade na execução de

técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização do mesmo. Relaciona a atividade específica do gestor e consiste em utilizar conhecimentos, técnicas, métodos, tecnologia e equipamentos necessários para a realização da tarefa em específico, através de sua instrução.

Essa habilidade requer a compreensão e domínio de determinada atividade, envolvendo o conhecimento qualificado e crítico dentro da especialidade e a facilidade de usar técnicas e ferramentas. (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

De acordo com Boog (1991) podem-se considerar ensinamentos de utilização da habilidade técnica: área da produção (conhecimento de processos, métodos, equipamentos, matéria-prima, etc.), área de recursos humanos (técnicas de entrevista, estatística para cargos e salários, metodologia de treinamento, etc.) e a área de contabilidade (lançamentos, legislação tributária, demonstrativos contábeis, etc.)

Entre as três habilidades, a técnica é considerada a mais importante na realização do processo administrativo, já que está diretamente relacionada às relações humanas e ao resultado conceitual. Em virtude disso, Hersey (1986) reconhece a habilidade técnica como a habilidade de utilizar métodos, conhecimentos, técnicas e equipamentos necessários para o cumprimento de tarefas.

Um fato importante citado ainda por Hersey (1986), o qual desperta os administradores é que a necessidade de ter habilidades técnicas vai diminuindo à medida que o mesmo vai subindo de posição dentro da estrutura organizacional da empresa, isto é, quando o administrador passa a ter mais responsabilidades, demanda-se menos habilidades técnicas.

2.4.2 Habilidade Humana

A habilidade humana está relacionada no trabalho com pessoas e refere-se à facilidade que o administrador possui em ter um relacionamento interpessoal e grupal, ou melhor, a interação com as pessoas. Envolve a capacidade de comunicar, liderar, motivar, coordenar, e resolver conflitos pessoais ou grupais. (KATZ, 1955)

O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas. De acordo com Katz (1955), essa habilidade consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.

Segundo Boog (1991) as habilidades humanas correspondem à habilidade que o administrador deverá ter no tratamento com pessoas. Quando se deseja atingir resultados através de pessoas, é essencial que estas sejam lideradas, motivadas e que recebam as informações necessárias para realizar a sua atividade.

A habilidade humana é causadora do sucesso do nível gerencial e da administração de nível intermediário, localizada entre os níveis técnico e institucional e cuida do relacionamento e integração desses dois níveis. Depois que as decisões no nível institucional são tomadas, o nível gerencial é responsável pela transformação dos planos e programas para que o nível técnico realize-os. O nível gerencial lida com detalhamento dos problemas, da absorção dos recursos necessários, destinando os mesmos dentro organização. (BOOG, 1991)

Ainda de acordo com Boog (1991), no início de uma carreira gerencial, estas habilidades possuem tendências intra-grupais, ou seja, focam-se no relacionamento do gerente com seu grupo de funcionários. É a habilidade humana que se expressa em uma filial de vendas, já que o supervisor local se associa com a equipe de vendedores que estão sob sua gestão. Quando o gerente chega ao topo hierárquico, suas habilidades humanas serão deslocadas para o seu superior e seus colegas de mesmo nível, ou seja, são consideradas habilidades inter-grupais, pois é a habilidade que incorpora a missão de uma gerência geral com as demais e gera um espírito de unidade de ação nas operações organizacionais.

2.4.3 Habilidade Conceitual

A habilidade conceitual refere-se à visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, como a facilidade de trabalhar com ideias e conceitos, abstrações e teorias. Um administrador com habilidades conceituais é capaz de compreender as diversas funções da organização e complementa-las entre si, entendendo como a organização se relaciona no seu ambiente e como as mudanças em um setor da organização afetam o restante dela. Essa habilidade está relacionada com o pensar, raciocinar, analisar e formular alternativas para a solução do problema. KATZ (1955).

Para Maximiano (2000), a habilidade conceitual é a capacidade de compreender as dificuldades e diversidades da organização em uma visão coletiva e não somente de acordo com as necessidades e objetivos de seu grupo. É a habilidade que demanda que olhe além dos limites de seu setor, departamento ou empresa e compreender como a organização se relaciona com o meio ambiente e entender essas relações.

Ainda de acordo com Maximiano (2000), essa habilidade envolve planejamento, criatividade, raciocínio e percepção do cenário, isto é, é a técnica de se pensar de forma crítica e solucionar problemas. Esta habilidade é em grande parte responsável pelo sucesso da alta direção ou nível institucional – também conhecido por nível estratégico (nível mais alto da empresa) – composto pelos dirigentes e/ou de altos funcionários, responsáveis pela definição dos principais objetivos e das estratégias da organização. A habilidade conceitual lida com os assuntos relacionados com o longo prazo e com a totalidade da organização.

Carvalho (2008) reconhece a habilidade conceitual como a habilidade que exige maior compreensão, pois requer visualização da organização em um todo para formar um conjunto harmonioso entre setores integrados. Esse olhar provoca facilidade de trabalhar com conceitos, ideias, teorias, e concepções, já que estão diretamente relacionadas com o pensar, raciocinar, reconhecer e diagnosticar as situações e formular alternativas para solucionar os problemas.

Esta habilidade é essencial quando se trata da função de planejar, visto que o administrador precisa ter uma visão ampla e integral da organização para poder projetar um planejamento estratégico ao longo prazo. (CARVALHO, 2008)

Apresentando de forma resumida, as habilidades do administrador podem ser entendidas como:

Quadro 4 - Quadro das habilidades.

Habilidade Técnica	Habilidade Humana	Habilidade Conceitual
Capacidade de utilizar métodos, técnicas, equipamentos e conhecimentos para a execução de determinadas tarefas.	Capacidade e facilidade para lidar com as pessoas, compreendendo suas atitudes e liderando e motivando as equipes.	Capacidade de lidar com teorias e ideias abstratas, analisar e compreender a complexidade da organização como um todo.

Fonte: Carvalho (2008).

Visando as mudanças no cenário competitivo e a constante necessidade de qualificar o quadro gerencial para acompanhar e condizer a essas mudanças. As habilidades estão despertando o interesse tanto na área acadêmica como gerencial. Neste contexto, o desenvolvimento das habilidades possui um papel importante já que auxilia na formação das pessoas, na mudança de comportamento em relação às práticas de trabalho, ou até mesmo para a compreensão da realidade agregando valor à organização (PIMENTA; BRASIL, 2006).

Embora as três habilidades sejam essenciais aos gerentes, sua importância relativa tende a variar conforme o nível de responsabilidade gerencial.

2.5 O PERFIL DO PROFISSIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR

O mercado internacional avança em uma corrida pela procura do que o consumidor global demanda, com isso Mainardes, Deschamps e Lima (2007) argumentam que o profissional de comércio exterior precisa buscar cada vez mais o desenvolvimento e melhoramento de suas qualificações,

profissionalismo, competências e habilidades para permanecer dentro de um campo de relações internacionais onde o erro deve ser evitado.

Segundo Echeveste *et alli* (1999) a competência do profissional de comércio exterior pode ser compreendida como um processo social econômico de caráter multinacional e demanda uma nova postura do perfil dos executivos a fim de manter vantagens competitivas exigidas pelas mudanças em um cenário dinâmico de constantes transformações.

O profissional de comércio exterior é aquele que age diretamente nas relações internacionais, tanto para análise de situações e atuais tendências no mercado quanto para o planejamento da comercialização dos produtos e serviços com diferentes países.

Percebe-se então que o profissional envolvido possui contato direto e/ou indireto com as questões relacionadas às transações comerciais, como processos logísticos, questão financeira, legislação, operações de cambio e entre outras e conseqüentemente vê-se a necessidade de argumentar sobre as competências do mesmo em relação as suas atividades diárias para o desenvolvimento destas tarefas.

Esse profissional torna-se uma ponte entre importador e exportador e nesse contexto Mainardes, Deschamps e Lima (2007) discutem a importância da boa formação dos profissionais da área de comércio exterior e de como deverão estar preparados a trabalhar com a diversidade cultural, regimes jurídicos, estruturas econômicas, experiências históricas e acima de tudo estar apto à diversidade de linguagens que o profissional irá encontrar nas negociações internacionais.

Mainardes, Deschamps e Lima (2007) reconhecem que o atual cenário econômico busca por profissionais que possuem uma visão mais ampla e generalista, tendo conhecimento não apenas do universo teórico que a formação lhe concede e proporciona, mas também da prática a qual é própria deste ambiente de negócios. Também destaca que há uma demanda cada vez maior de profissionais que tenham raciocínio lógico, flexibilidade, criatividade, adaptabilidade, visão global estratégica, senso crítico, além da capacidade de absorver um grande número de informações relacionadas aos mais diversos segmentos de mercado, contextos culturais e áreas de conhecimento.

Ataíde (1997) com o mesmo pensamento debate sobre a necessidade de um aprimoramento contínuo dos conhecimentos individuais, independente quais forem às funções desempenhadas já que o mercado demanda profissionais qualificados e de bom relacionamento, sendo que apenas os indivíduos mais capazes e qualificados com capacidade de transformar informações em dados úteis e princípios éticos terão condições de encarar os desafios e ameaças que a globalização causa e saber aproveitar as oportunidades em sua vantagem.

O profissional de comércio exterior é bastante diferente do profissional do comércio interno, já que a sua área é muito mais complexa. É preciso dominar várias áreas e atividades e também saber no mínimo dois idiomas, quanto mais sabedoria, melhor, pois segundo Sebben e Dourado Filho (2005) um gerente do mercado interno enfrenta problemas mais homogêneos e previsíveis, os *traders* precisam arriscar mais o pescoço em um cenário bem mais apreensivo.

Martinelli, Ventura e Machado (2004) acrescenta que para que o profissional de comércio exterior tenha sucesso em suas negociações e possa levá-la adiante sem que existam contratempos, é muito importante que ele esteja por dentro da cultura da outra parte e saiba quais modelos de negociações eles utilizam.

É essencial que o profissional esteja atualizado nas questões do mercado interno e nos acontecimentos globais, seja de caráter econômico, cultural político, pois qualquer acontecimento poderá refletir diretamente e/ou indiretamente na comercialização de produtos e serviços entre os países e exigirão tomadas de decisões imediatas.

Uma qualidade totalmente fundamental e indispensável para o profissional de comércio exterior é o domínio de uma segunda língua, tendo em vista que ser fluente na língua inglesa é um requisito cada vez mais básico para quem deseja atuar nesta área. De acordo com isso, Peres Antônio (2005), reconhece que mundo atual possui um mercado moderno e globalizado e encontra-se praticamente tudo em inglês (a qual é uma língua universal) e para quem acredita que a língua inglesa é um pequeno detalhe para o Comércio Exterior, basta dar uma olhada em alguns documentos e irá encontrar vários termos nesta língua como: *Bill of Lading, Packing List, Port, Commercial*

Invoice, International Trade, Foreign Exchange, entre muitos outros termos os quais são utilizados diariamente nesta área. (PEREZ ANTÔNIO, 2005)

Conclui-se que o profissional de comércio exterior precisa ser eclético e possuir raciocínio rápido, lógico, crítico e ao mesmo tempo analítico, além de saber lidar com números. Todas essas habilidades devem estar ligadas à facilidade de relacionamento e comunicação, pois permitem resolver e antecipar problemas rotineiros encontrados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia tem como objetivo apontar os caminhos para chegar ao destino final da pesquisa, ou seja, a metodologia científica possui o intuito de fornecer informações básicas para servirem de diretrizes para a elaboração do projeto, assim como descrever os princípios teóricos e as orientações básicas que ajudarão o acadêmico a escrever e pensar criticamente. (LUCIANO, 2001)

Segundo dizem Barros e Lehfeld (2000) a metodologia estuda e analisa técnicas de pesquisas e verificação de novos métodos, os quais conduzem a captação e processamento de informações com a finalidade de resolver problemas de investigações.

Pinheiro (2010) afirma que é fundamental que as práticas aplicadas no desenvolvimento de uma pesquisa sejam lógicas e estejam em concordância com cada etapa da mesma. A escolha do tema, os objetivos, a metodologia, a coleta e a análise de dados, necessitam de um estabelecimento para que o processo científico ocorra sem empecilhos maiores. Ou seja, que o sucesso de uma pesquisa se dá em virtude dos métodos aplicados e aptidões utilizadas para alcançar os objetivos projetados.

É neste capítulo que se relata como a monografia foi realizada com base no objetivo geral e específicos. Desta forma, é realçado estruturalmente o delineamento da pesquisa, a definição da área e ou população alvo, bem como o plano de coleta e análise de dados. (ROESCH, 2007)

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que possui como objetivo encontrar respostas aos problemas propostos. Em função disso, uma pesquisa é requerida quando não se possui informações suficientes para responder ao problema encontrado, ou então quando a informação disponível se encontra em estado de desordem. (GIL, 2007)

Roesch (2005) aponta que a identificação do método mais adequado para cada tipo de pesquisa é indispensável, pois é preciso ter conexão em relação ao problema, aos objetivos e práticas as quais serão empregadas em seu desenvolvimento.

Para alcançar os objetivos desejados a presente pesquisa é caracterizada como uma pesquisa bibliográfica, descritiva por meio da pesquisa de campo em forma de entrevista através de e-mail.

A pesquisa bibliográfica forneceu embasamento teórico para a elaboração da fundamentação teórica do trabalho. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p.183):

[...] a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente e tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Já a pesquisa descritiva, segundo Siena (2007, p. 65) objetiva, “[...] a descrição das características de certa população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Como forma de levantamento, exige o emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário [...]”.

A pesquisa de campo, segundo Siena (2007) teve por objetivo fazer um levantamento de informações em uma determinada população, esta pode ser uma investigação com indivíduos ou empresas de acordo com determinadas variáveis.

Para a realização da pesquisa de campo, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas, a fim de obter as informações necessárias para responder aos objetivos propostos na pesquisa. Com os dados coletados via email, a pesquisadora pretendeu com os dados que foram obtidos na pesquisa de campo fazer uma análise na interpretação da entrevista.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

Barros e Lehfeld (2000) definem uma população de pesquisa como um conjunto ou a totalidade dos elementos os quais possuem características básicas precisas para um estudo. Quanto à amostra, interpretam a como um subconjunto significativo do conjunto da população.

O Sul do Estado de Santa Catarina ocupa uma área de 9.049 km², possui uma população estimada de 800 mil habitantes e abrange 39 municípios. O mesmo é subdividido em três microrregiões conhecidas como Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), Associação de Municípios da Região de Laguna (AMUREL) e Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC).

A pesquisa será aplicada na região da AMREC, a qual foi fundada em 25 de abril de 1983 com sete municípios e atualmente é composta por 12, são eles: Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga. Seu objetivo e propósito é ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social destes municípios, promovendo a cooperação intermunicipal e intergovernamental (AMREC, 2014).

De acordo com o IBGE (2016), o estado de Santa Catarina abrange uma área de 95.737,89 km² e pode-se observar conforme a tabela abaixo que a região da AMREC ocupa 2.654,87 km², ou seja, 2,77% de SC é ocupada pela Associação dos Municípios da Região Carbonífera.

Em relação aos habitantes, segundo o IBGE a população do estado em 2010 era de 6.248.436 e 6,44% (403.003) desses fazem parte da região da AMREC.

Quadro 5 - Região AMREC.

MUNICÍPIOS	ÁREA TERRITORIAL (2015)	POPULAÇÃO (2010)
Balneário Rincão	64,64	12.212
Cocal do Sul	71,13	15.159
Criciúma	235,70	192.308
Forquilha	183,13	22.548
Içara	228,93	58.833
Lauro Muller	270,78	14.367
Morro da Fumaça	83,12	16.126
Nova Veneza	295,04	13.309

Orleans	548,79	21.393
Siderópolis	261,66	12.998
Treviso	157,08	3.527
Urussanga	254,87	20.223
TOTAL	2.654,87 km²	403.003 hab.

Fonte: IBGE.

Para a delimitação da população que participou da pesquisa, utilizou-se a planilha de empresas importadoras e exportadoras disponíveis no site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Filtrando-se pelo Estado de Santa Catarina e posteriormente as cidades que envolvem a região da AMREC, obtendo-se a população 229 empresas.

A partir das 229 empresas exportadoras e/ou importadoras pré-definidas, aplicou-se o questionário em 122 empresas e apenas 46 responderam as questões do instrumento de coleta de dados.

Segundo Barbetta (2001), para realizar a amostragem o pesquisador necessita de uma lista completa dos membros da população-alvo em questão. Visto que o tamanho da população está denominado, a fórmula abaixo é considerada para o cálculo do tamanho mínimo da população finita:

Quadro 6 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra.

POPULAÇÃO INFINITA	POPULAÇÃO FINITA
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$
<p>N = tamanho da população. n = tamanho da amostra. n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra. E_0 = erro amostral tolerável.</p>	

Fonte: Barbetta (2001).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados deve ser o mais adequado com a necessidade de pesquisa e buscar esclarecer se os dados coletados são primários ou secundários – documentos internos ou externos (ROESCH, 2007).

Com base na metodologia de pesquisa utilizada até o momento, pode-se verificar que o presente estudo utilizou o plano de coleta de dados

primários, uma vez que foi feita a investigação direta junto à amostra de empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina.

Roesch (2007) afirma que na coleta de dados primários uma população é investigada pelo autor por meio de instrumentos de pesquisa como questionários, entrevistas e testes para que depois sejam analisados. Gil (2007) trata esse plano de coleta de dados como um levantamento, pois se interroga diretamente uma amostra ou a população total a fim de se obter conclusões acerca de um fenômeno, levando em consideração a margem de erro.

Para a técnica de coleta de dados utilizada para este estudo, o questionário é um instrumento muito utilizado e estruturado por questões abertas ou fechadas, onde as questões devem ser respondidas por escrito, sem a necessidade da presença do entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2001). Segundo Vergara (2010) os questionários podem ser de forma impressa ou digital (meio eletrônico e *e-mail*), e permitem a utilização de perguntas abertas, estruturadas ou fechadas. Roesch (2007, p. 142) reforça que “[...] é um instrumento que busca mensurar alguma coisa”.

Desta forma, o questionário aplicado via *Google Docs*, foi enviado diretamente para os profissionais dos departamentos de exportação e importação das empresas selecionadas, contemplando os seguintes aspectos: 1) Habilidades e competências dos profissionais de Comércio Exterior 2) Perfil da empresa entrevistada.

3.4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E DE ANÁLISE DE DADOS

Em uma pesquisa científica a análise busca reunir e organizar os dados para que os mesmos possam viabilizar o fornecimento das respostas de acordo com a situação problema que se encontra em análise. (AAKER, 2001)

Segundo Creswell (2007) um dos principais elementos que compõem um procedimento de pesquisa é o método de análise de dados, no qual se pode obter uma abordagem quantitativa, qualitativa ou mista.

Para o presente estudo utilizou-se a abordagem quantitativa para a análise dos dados, o próximo capítulo exhibe a apresentação e análise dos dados da pesquisa.

4 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA

De acordo com Oliveira (1999), os dados científicos podem ser analisados pela abordagem quantitativa ou pela abordagem qualitativa, sendo que o objeto do problema determina o método de análise a ser utilizado.

Oliveira (1999) afirma que a pesquisa quantitativa permite coletar informações por meios estatísticos e quantificar os dados obtidos. Por sua vez, a pesquisa qualitativa permite a melhor interpretação de comportamentos e atitudes populacionais obtidos por meio da análise de variáveis e processos.

No presente trabalho foi abordada a pesquisa quantitativa, que permitiu a coleta e quantificação dos dados para a compreensão do cenário em estudo de maneira interpretativa e descritiva dos dados coletados.

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à amostra de empresas exportadoras e/ou importadoras da região da AMREC. Primeiramente houve o contato telefônico para falar um pouco sobre a pesquisa e para conseguir acesso ao e-mail dos responsáveis pelo mercado externo, em seguida foi mandado por e-mail o link para preencher o formulário o qual foi feito via Google Docs. Todos os questionários foram enviados aos profissionais de comércio exterior que possuem contato direto tanto com exportação tanto com importação.

De acordo com dados do MDIC (2016), obteve-se um total de 229 empresas exportadoras e importadoras, em seguida foram tiradas as traders e empresas que se localizavam na lista de importadoras que também são exportadoras e então obteve uma quantidade de 175 empresas (129 exportadoras e/ou importadoras e 46 apenas importadoras). No total de 175, foi possível entrar em contato com 122 delas, dessas 122 apenas 46 responderam o questionário.

A seguir encontra-se uma análise aprimorada de cada ponto questionado, levando em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 O PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Com as informações adquiridas pela coleta de dados neste capítulo será apresentado o perfil das empresas exportadoras e/ou importadoras da região da AMREC que contribuíram para a formação e conclusão deste estudo.

Quadro 7 - Localização das empresas entrevistadas.

Localização das empresas (Municípios AMREC)	
Balneário Rincão	1
Cocal do Sul	4
Criciúma	15
Forquilha	3
Içara	7
Morro da Fumaça	4
Nova Veneza	4
Orleans	1
Siderópolis	2
Treviso	2
Urussanga	3
TOTAL	46

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar de acordo com a tabela 1 que 15 das 46 empresas estão localizadas na cidade de Criciúma, apesar de não possuir a maior extensão territorial, apresenta o maior número de habitantes pelo fato de ser a sede da AMREC. O restante (31) estão destinadas em outros municípios próximos e posicionados estrategicamente.

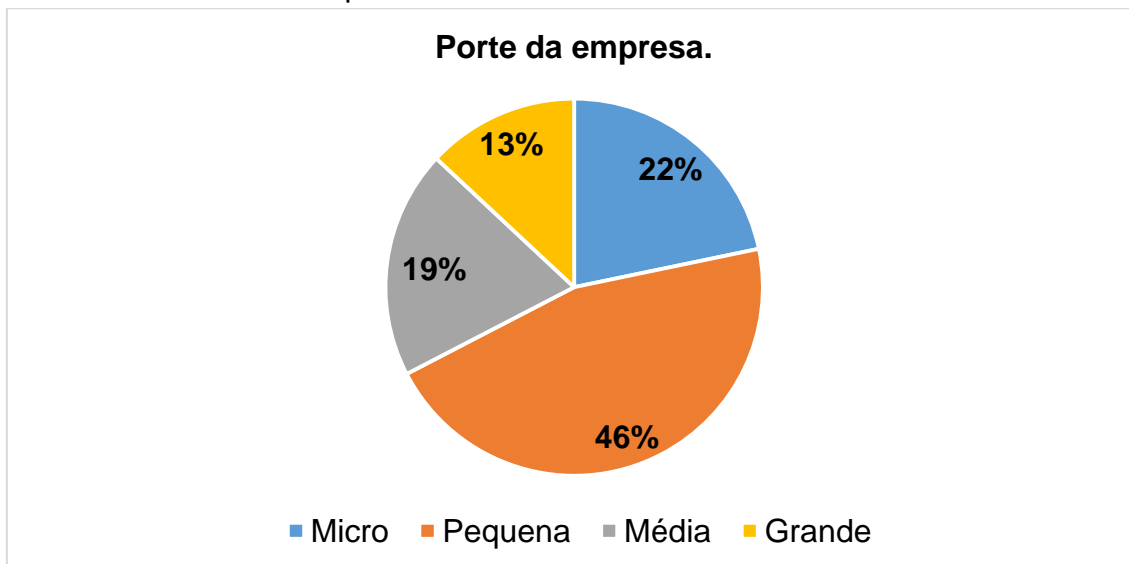
Quadro 8 - Mercado de atuação.

Mercado de atuação	
Alimentos	1
Bebidas	1
Comércio Atacadista	1
Construção Civil	3
Embalagens	5
Equipamentos Industriais	1
Materiais de Construção	5
Metalúrgica	8
Mineração	2
Papel e Derivados	1
Plásticos	4
Petroquímico e Borracha	1
Siderúrgica	3
Têxtil e Vestuário	2
Outro	8
TOTAL	46

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que há uma grande variedade de segmentos de empresas na região da AMREC, o mercado que possui mais atuação é o de metalurgia, em seguida aliados o setor de material de construção e embalagens.

Gráfico 1 - Porte da empresa.

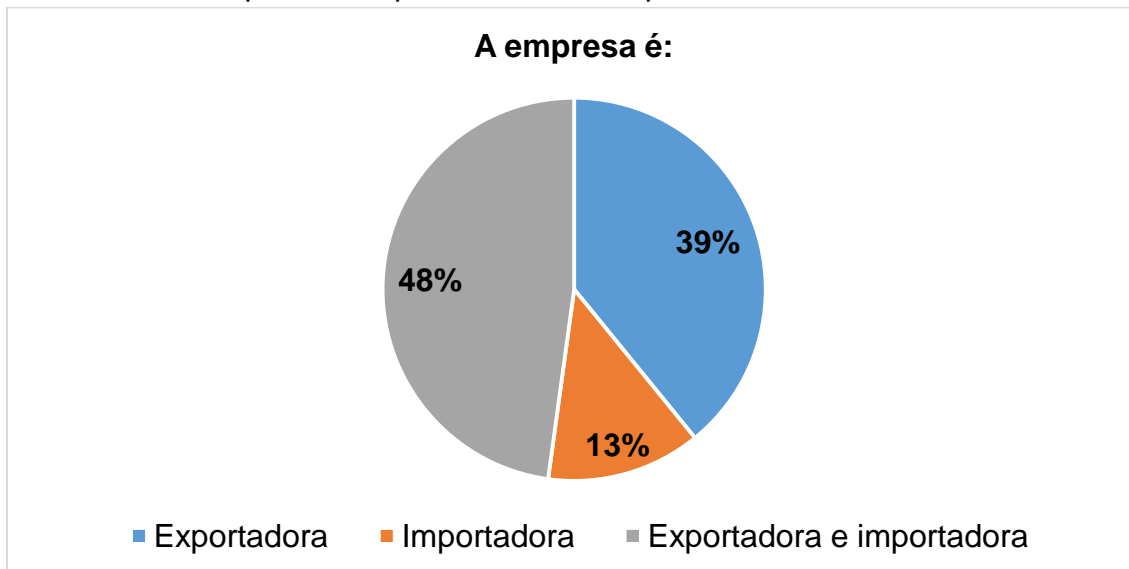


Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a BNDS, a classificação de porte das empresas é realizada de acordo com a Receita Operacional Bruta (ROB): a microempresa possui uma receita operacional bruta anual ou renda anual menor ou igual a R\$ 360 mil, a pequena empresa maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões, a média maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões e a grande empresa maior que R\$ 300 milhões.

A maioria dos entrevistados possui uma empresa de porte pequeno, com uma receita bruta anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões.

Gráfico 2 - A empresa é exportadora e/ou importadora.

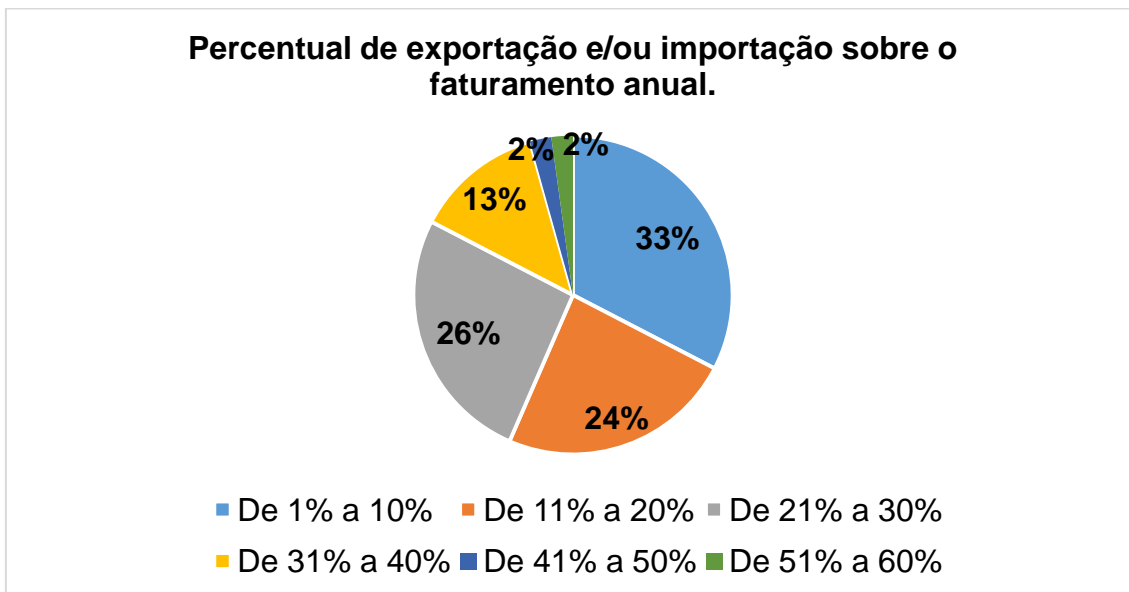


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Keedi (2011) exportar é o ato de remeter a outro país mercadorias produzidas em seu próprio ou em terceiros países, que sejam de interesse do país importador, e que proporcionem a ambos os envolvidos vantagens na sua comercialização ou troca, ou seja, é a saída de mercadorias para o exterior. Importar é o ato inverso do processo de exportar, já que é a ação de adquirir em outro país ou trocar com este, mercadorias do seu interesse, que sejam úteis a sua população e seu desenvolvimento, isto é, a entrada de bens produzidos no exterior. (KEEDI, 2011).

O gráfico 2 apresenta que 48% das empresas atuam tanto na exportação quanto na importação, sendo que 39% trabalham apenas no ramo da exportação.

Gráfico 3 - Percentual de exportação e/ou importação sobre o faturamento anual.

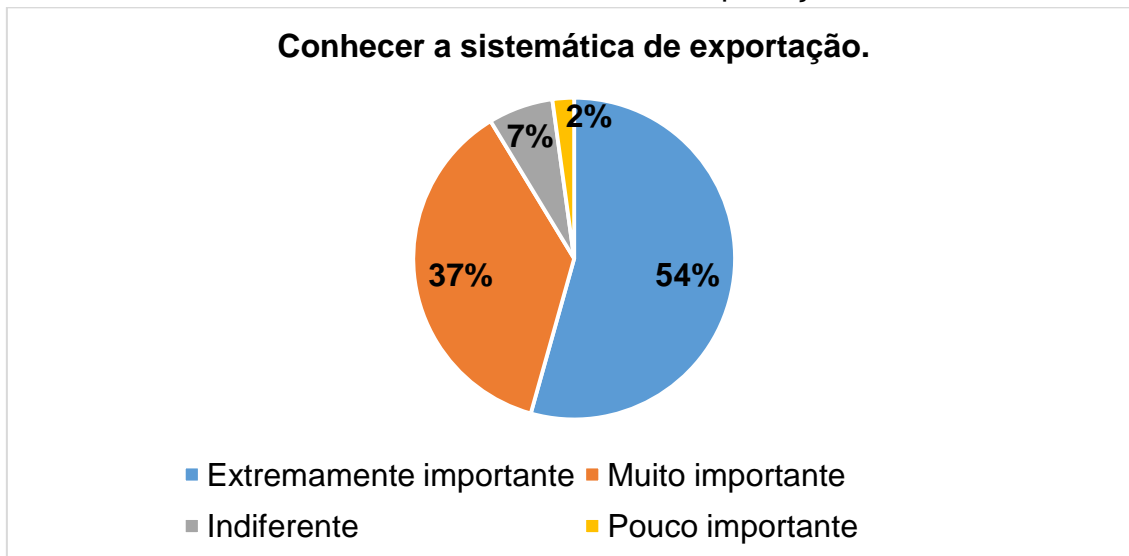


Fonte: Dados da pesquisa.

Referente ao percentual de exportação e/ou importação 33% das empresas investem de 1% a 10% do seu faturamento anual em produtos e/ou serviços importados ou em exportando para o mercado externo. Nota-se que uma pequena quantidade (apenas 2%) mostra um percentual de 41% a 50% e de 51% a 60%, mesmo sendo um número baixo de empresas que apresentam esse dado, ao mesmo tempo é de chamar a atenção, pois essas empresas estão faturando mais de 40% do seu faturamento anual para a importação e/ou exportação.

4.2 O PERFIL DO PROFISSIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR ESPERADO PELAS EMPRESAS DA AMREC.

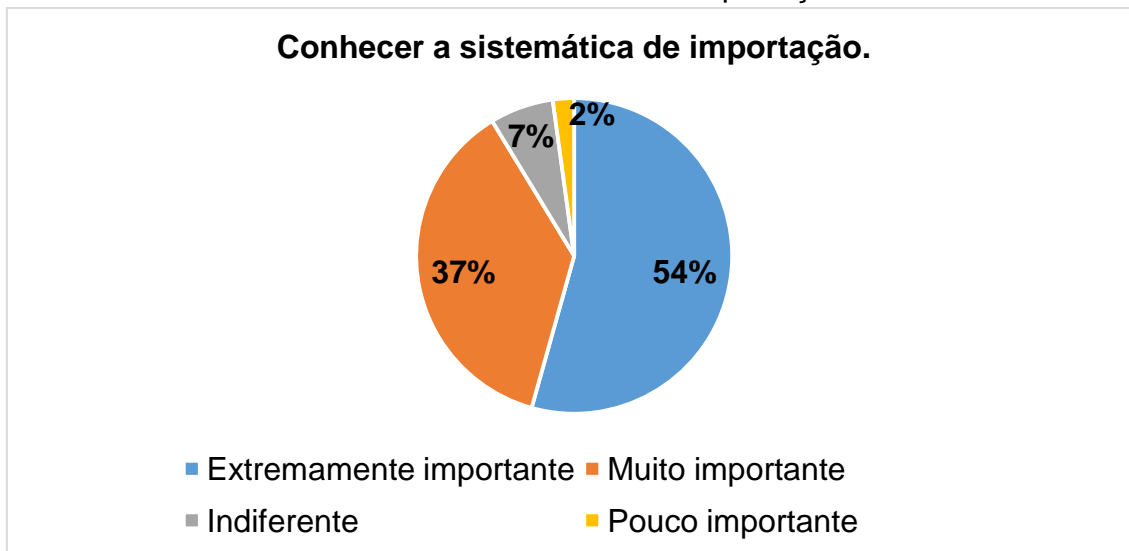
Gráfico 4 - Conhecimento sobre sistemática de exportação.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados demonstram que para a maioria das empresas é extremamente importante que o profissional tenha conhecimento na sistemática de exportação. Este resultado corrobora com Keedi (2011) que destaca que uma empresa para obter sucesso no mercado internacional precisa ter profissionais capacitados e com conhecimentos acerca da atividade a ser desenvolvida.

Gráfico 5 - Conhecimento sobre sistemática de importação.

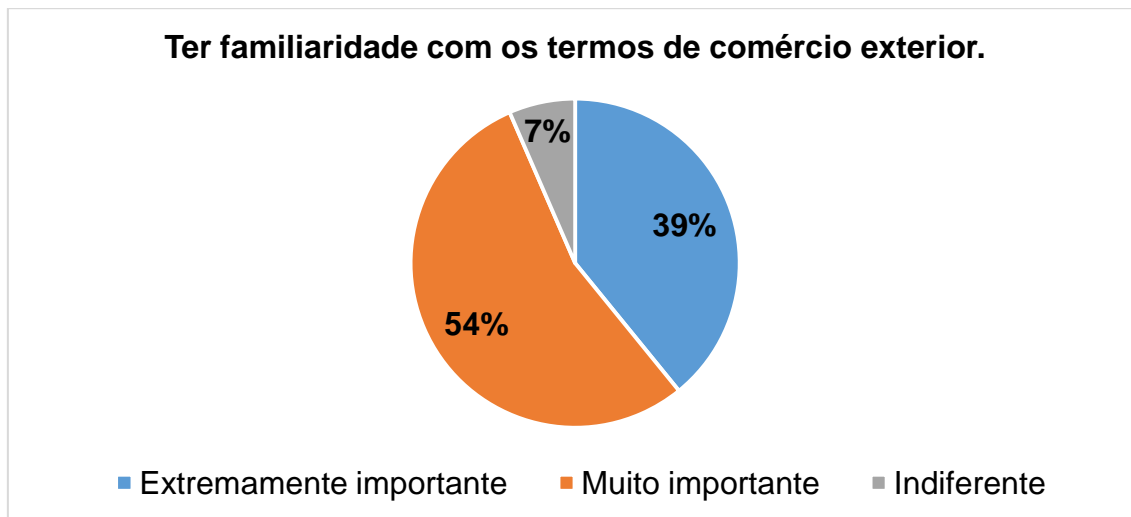


Fonte: Dados da Pesquisa.

Da mesma forma apresenta no gráfico que se trata de exportação a cima, o conhecimento na sistemática da importação é extremamente

importante para a maioria das empresas, já que as empresas necessitam de profissionais capacitados na área em que atuam (seja no mercado interno ou externo).

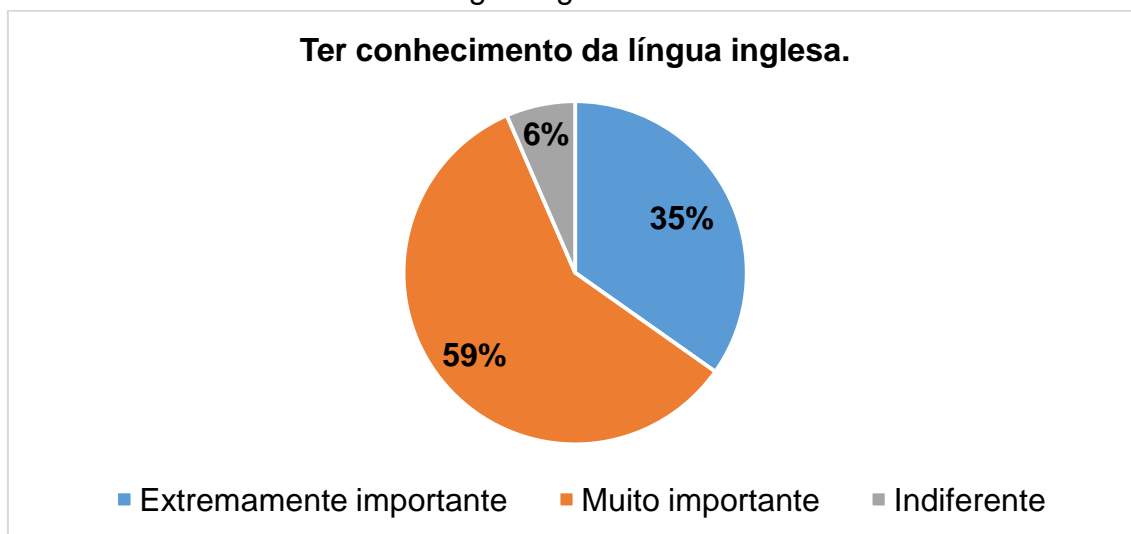
Gráfico 6 - Familiaridade com os termos de Comércio Exterior.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Conhecer a terminologias utilizadas no Comércio Exterior é essencial para que o profissional tenha condições de desempenhar um bom trabalho. Os documentos necessários para os processos de exportação ou importação se elaborados normalmente utilizando termologias específicas do comércio exterior. Por isso 54% dos entrevistados consideram extremamente importante este conhecimento.

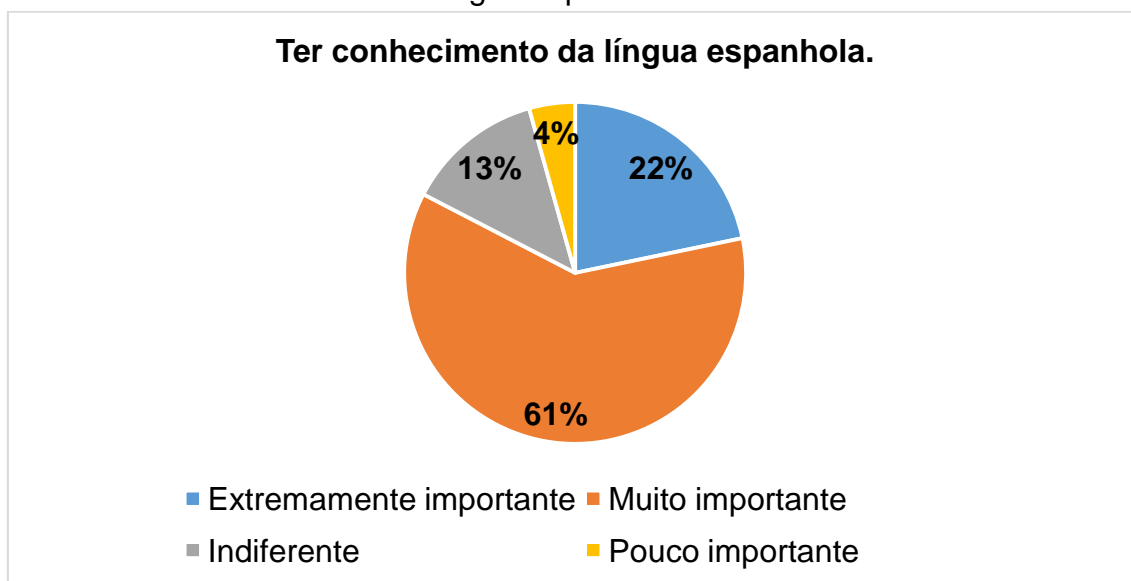
Gráfico 7 - Conhecimento da língua inglesa.



Fonte: Dados da Pesquisa.

O fato das empresas atuarem em mercados internacionais é natural que o profissional de Comércio Exterior necessite de conhecimento da língua universal que é o inglês. O fenômeno da globalização e a necessidade de uma linguagem eficiente de comunicação fez com que o inglês seja indispensável em todo o mundo, pois é uma língua internacional, das viagens e dos negócios. Dos entrevistados 59% consideram extremamente importância do domínio da língua inglesa para atuação no mercado internacional.

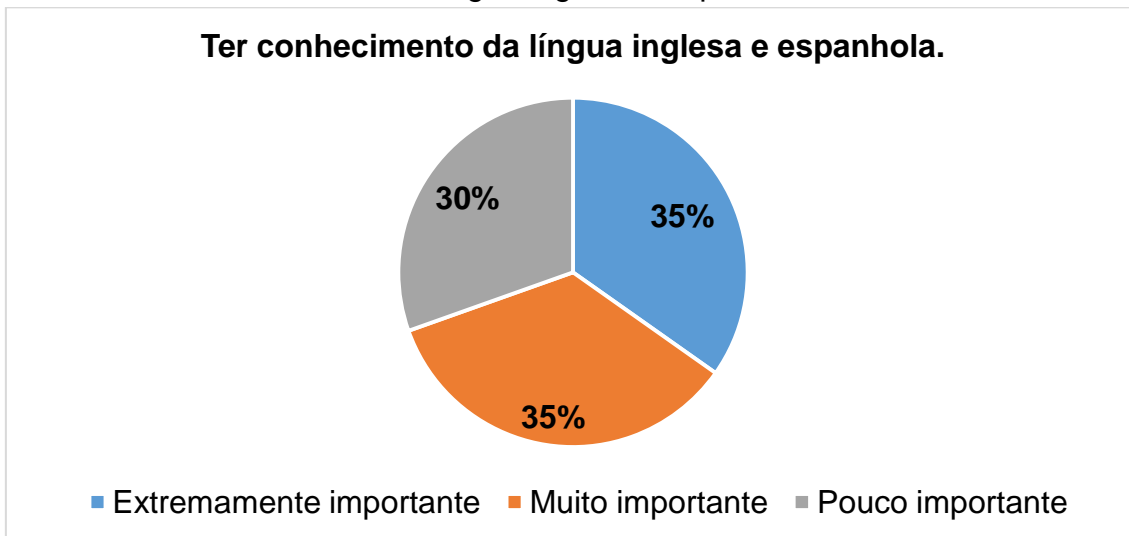
Gráfico 8 - Conhecimento da língua espanhola.



Fonte: Dados da Pesquisa.

O MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) busca a troca de mercadorias, tecnologias e profissionais e reduzir gradativamente ou até mesmo eliminar as tarifas cambiais entre os países Argentina, Brasil, Uruguai e Paraguai. O Brasil é o único país do bloco que não possui como língua oficial o espanhol, esse fato dificulta a comunicação e relação entre eles. Nota-se no gráfico 8 que 61% das empresas consideram muito importante ter conhecimento do espanhol, esse resultado reforça Sedycias (2005) que afirma que se o Brasil quiser interagir com esse grandioso mercado, terá que aprender a sua língua e cultura.

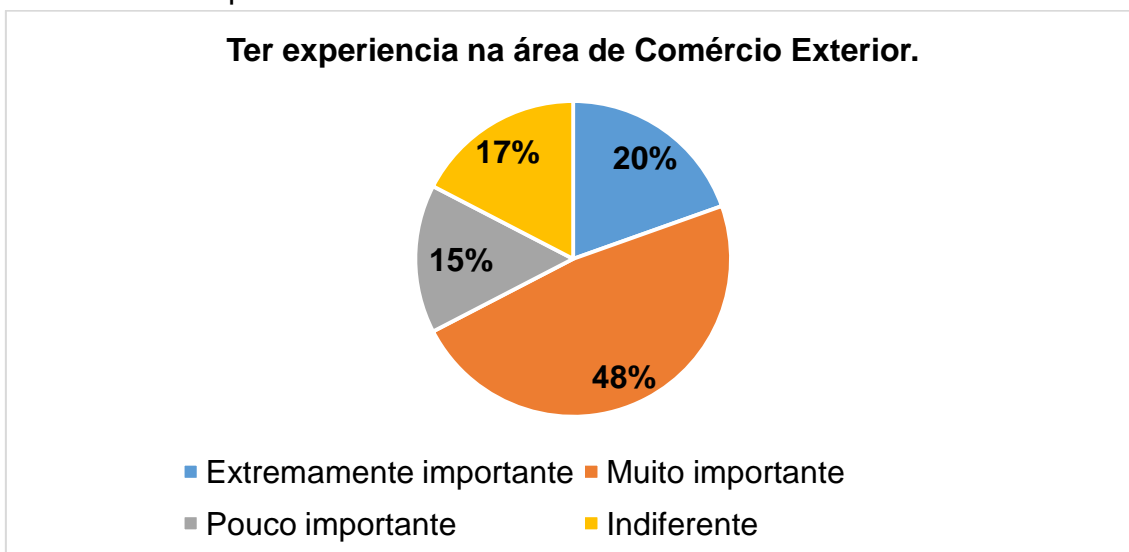
Gráfico 9 - Conhecimento da língua inglesa e espanhola.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados da pesquisa apontam que a grande parte das empresas considera de extrema importância e muito importante ter conhecimento das línguas inglês e espanhol, o espanhol é necessário já que o Brasil participa do bloco do MERCOSUL e o inglês visto que é uma língua universal. Esse resultado fortalece o estudo de Barbosa (2001) o qual diz que a chegada da globalização e a internacionalização dos mercados, provocou a formação de alianças estratégicas que se desenvolveram de forma imponente. As razões que levam as empresas a formar alianças estão relacionadas à sobrevivência das mesmas em meio ao mercado globalizado.

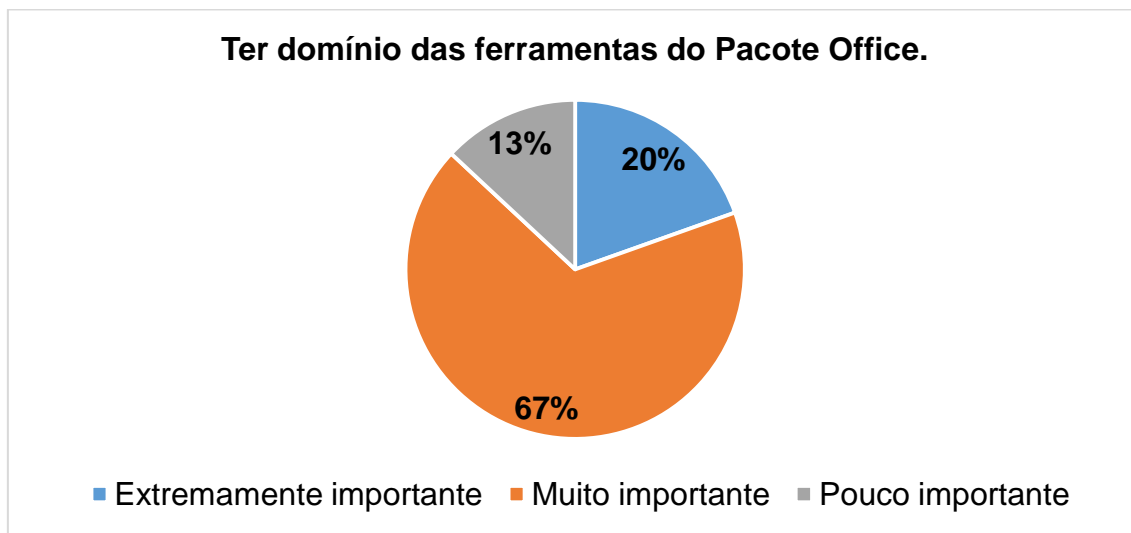
Gráfico 10 - Experiência na área de Comércio Exterior.



Fonte: Dados da Pesquisa.

O mercado externo é mais complexo e dinâmico do que o mercado nacional, pois o mercado externo trabalha com a taxa de câmbio, possui concorrência internacional, aspectos políticos e econômicos, tributos e taxas. Consequentemente vê-se uma necessidade de possuir certa experiência voltada com o mercado internacional, por essa razão 48% das empresas acham muito importante possuir experiência na área de Comércio Exterior.

Gráfico 11 - Domínio das ferramentas do Pacote Office.

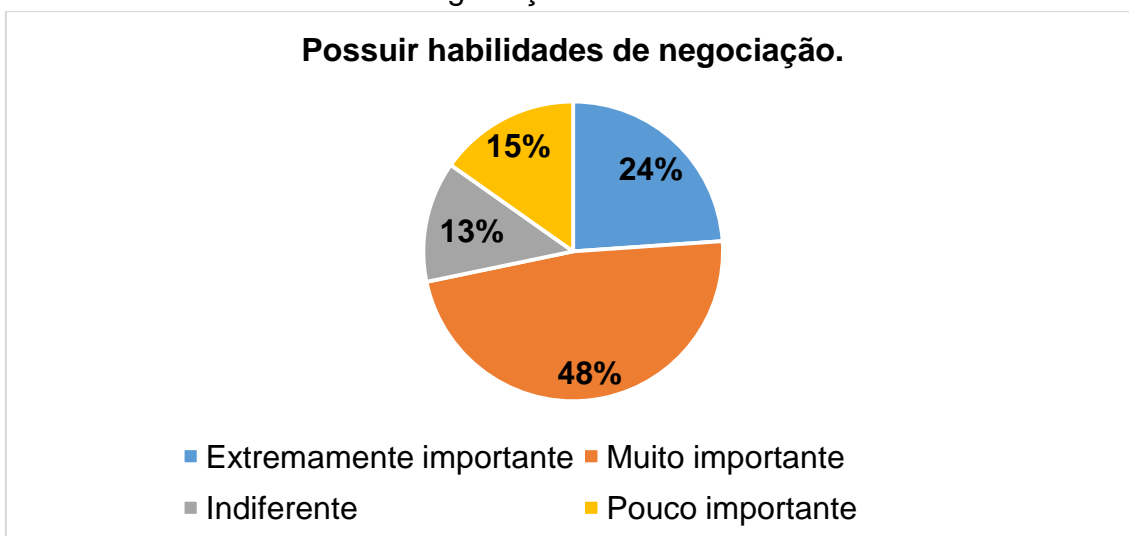


Fonte: Dados da Pesquisa.

Para a grande maioria dos entrevistados é muito importante e extremamente importante ter domínio dos programas do Pacote Office, esse resultado é consequência do fato das empresas no mercado atual, dispensarem o uso de qualquer tipo de informática para o seu funcionamento.

4.2.1 Habilidades

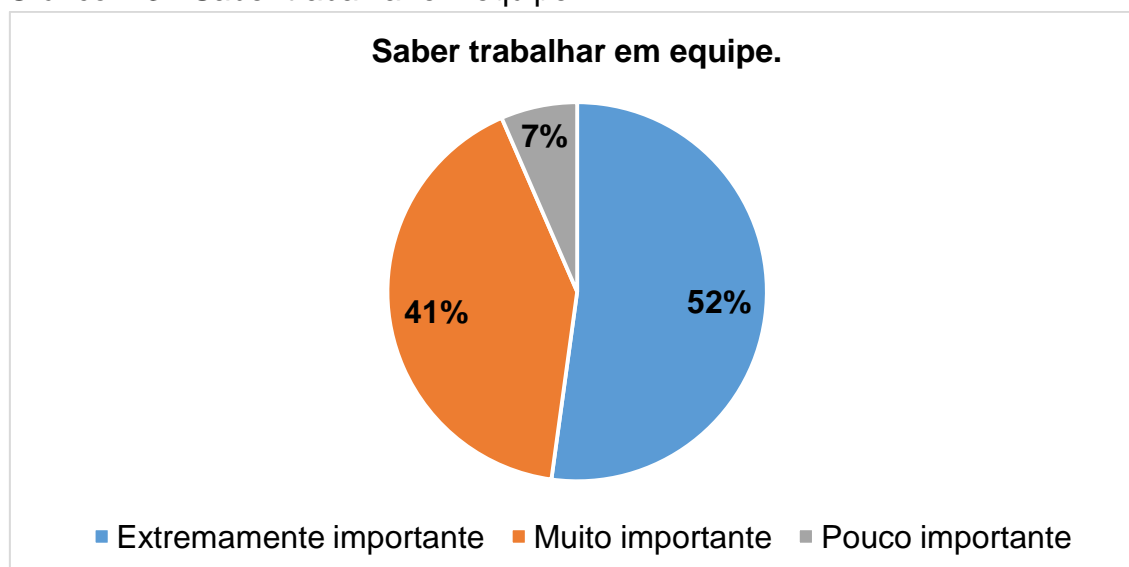
Gráfico 12 - Habilidades de negociação.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota-se pelo gráfico que 48% das empresas afirmam que é muito importante o profissional possuir habilidades de negociação, pois de acordo com Bocarena (1997) para uma empresa internacional chegar ao sucesso é necessário que o Profissional de Comércio Exterior conheça e compreenda o impacto que as diferenças culturais de outros países comparadas as nacionais podem refletir em um processo de negociação internacional, além de saber da importância de respeitar as diferentes culturas no momento de negociar com o estrangeiro e caso surja um obstáculo, supera-lo com sua habilidade.

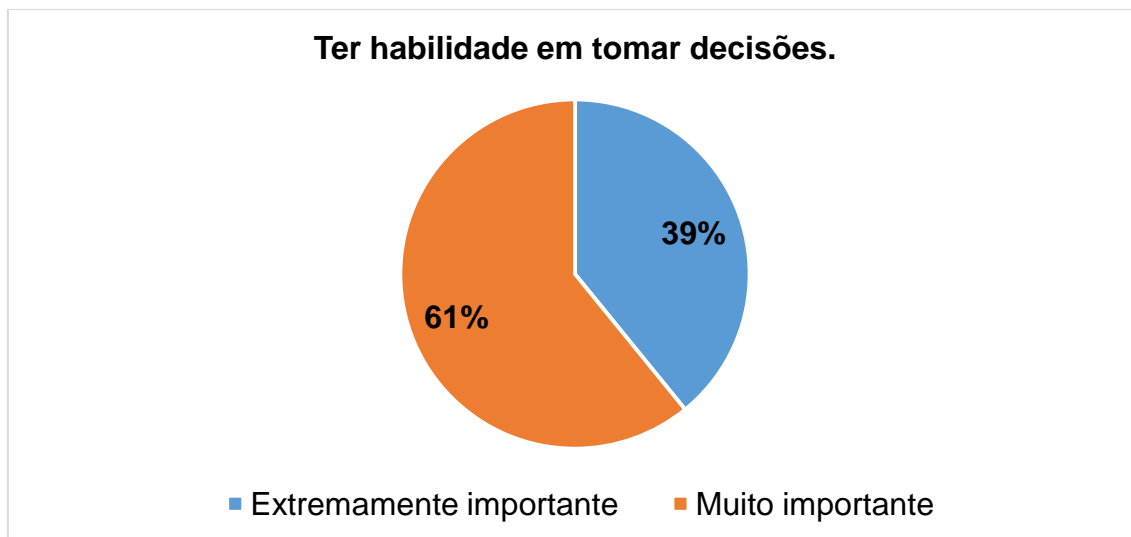
Gráfico 13 - Saber trabalhar em equipe.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Hackman (2000) afirma que interagir com outras pessoas pode influenciar profundamente a forma de pensar, sentir e agir de um indivíduo e conseqüentemente do profissional, por essa razão 52% acreditam que saber trabalhar em equipe é extremamente importante para uma empresa.

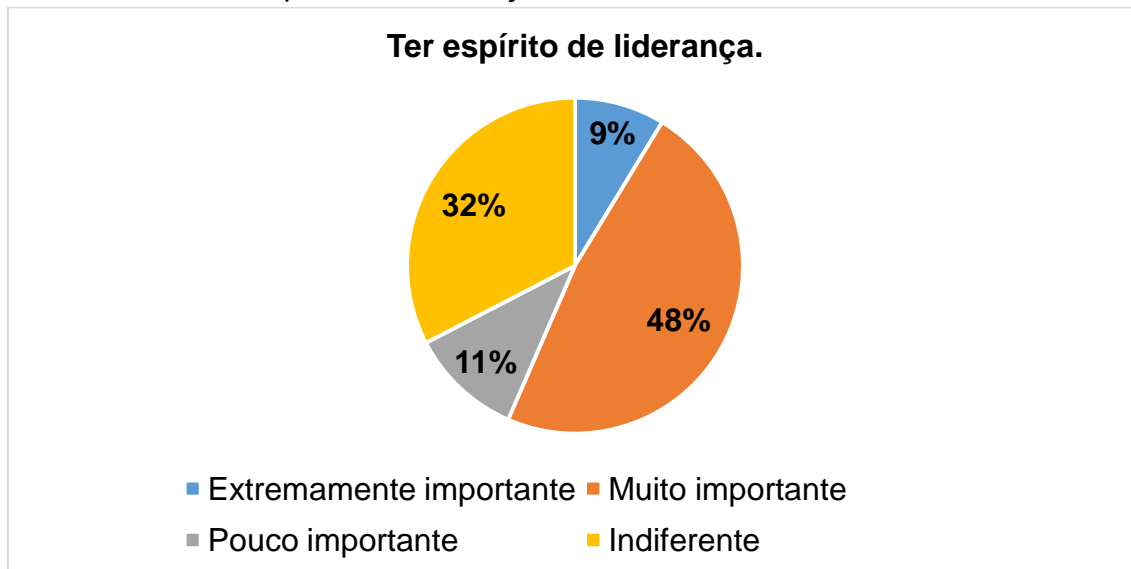
Gráfico 14 - Habilidade em tomada de decisões.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A tomada de decisão é um ato que exige firmeza ou coragem para solucionar problemas, buscando conquistar resultados positivos pessoais e econômicos (REZENDE, 2005). Essa habilidade no negócio internacional é bastante necessária já que no mercado externo não há como prever como estará a economia ou política dos países aliados, percebe-se então que 61% das empresas consideram extremamente importante e 39% muito importante que o Profissional de Comércio Exterior possua a habilidade em tomar decisões.

Gráfico 15 - Ter espírito de liderança.

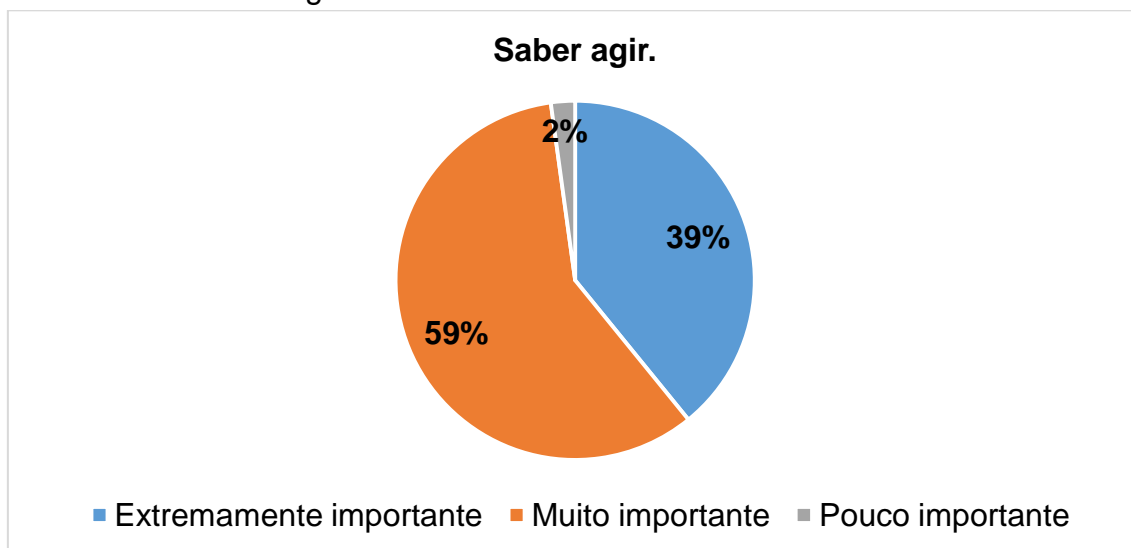


Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com Chiavenato (1994) o líder influencia sobre as pessoas, orientando suas concepções de objetivos em direção aos mesmos, ou seja, a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazer aquilo que precisam fazer. Segundo essa linha de pensamento, a maioria dos entrevistados acredita que é muito importante o Profissional de Comércio Exterior ter espírito de liderança.

4.2.2 Competências

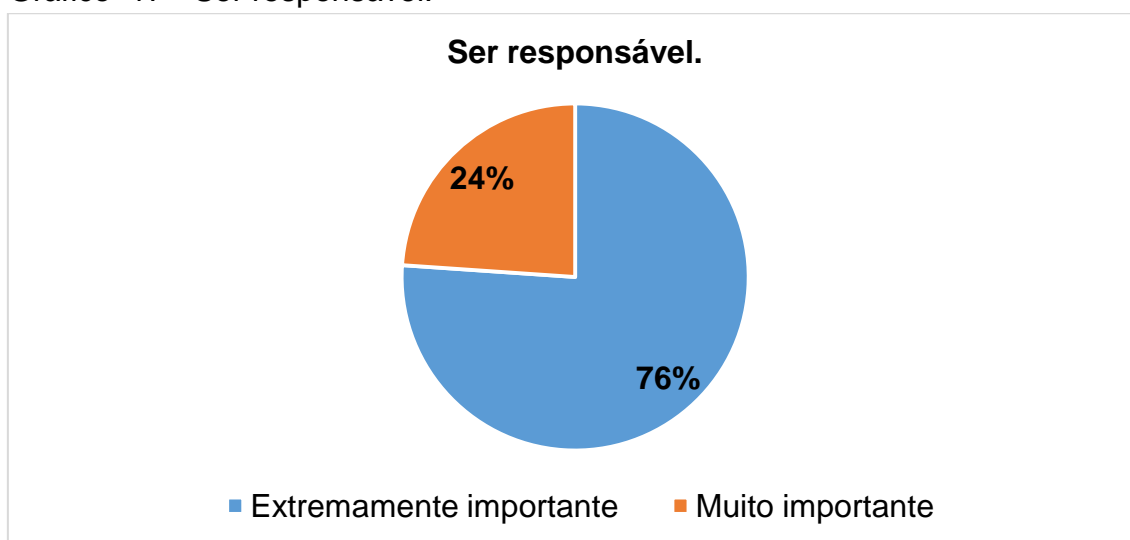
Gráfico 16 - Saber agir.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados apresentados demonstram que para a maioria das empresas é extremamente importante que saber agir, já que agir é a capacidade de transformar o conhecimento adquirido e colocar o mesmo em pratica, aplicando na análise, melhoria ou inovação da situação, na solução de problemas ou condução do negócio. (FLEURY E FLEURY 2004).

Gráfico 17 - Ser responsável.

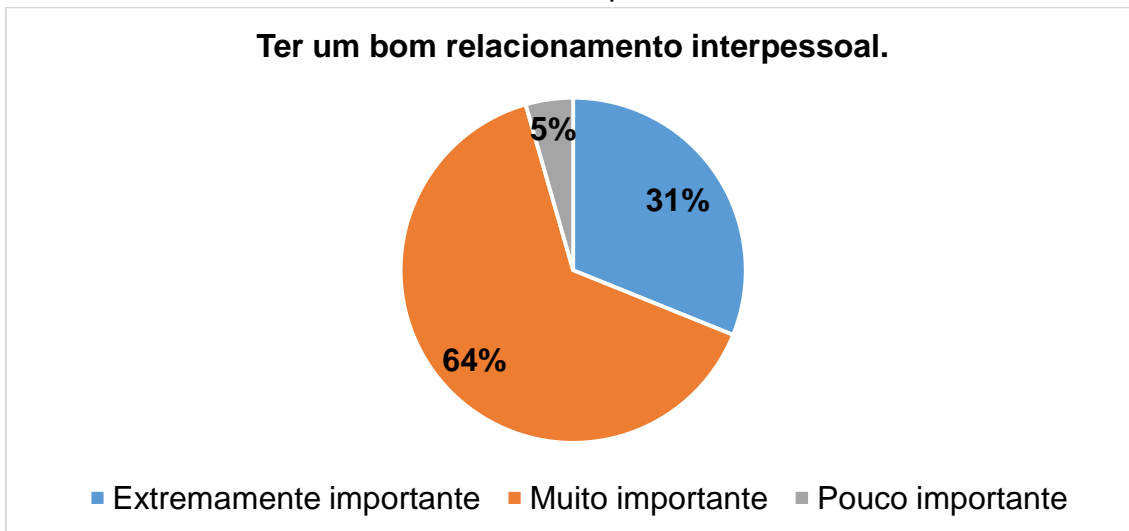


Fonte: Dados da Pesquisa.

O Profissional de Comércio Exterior é como uma ponte entre importador e exportador e nesse contexto Mainardes, Deschamps e Lima (2007) defendem a importância de como os mesmos deverão estar preparados a trabalhar com a diversidade cultural, estruturas econômicas, regimes jurídicos, experiências históricas e ser hábil à diversidade de linguagens que encontrará nas negociações internacionais.

Devido a todas essas tarefas e atribuições, exige-se e nota-se de acordo com os dados da pesquisa que 76% das empresas acham extremamente importante que o seu profissional seja responsável. Pode se observar que nenhuma das empresas acredita que ser responsável seja de pouca importância ou indiferente

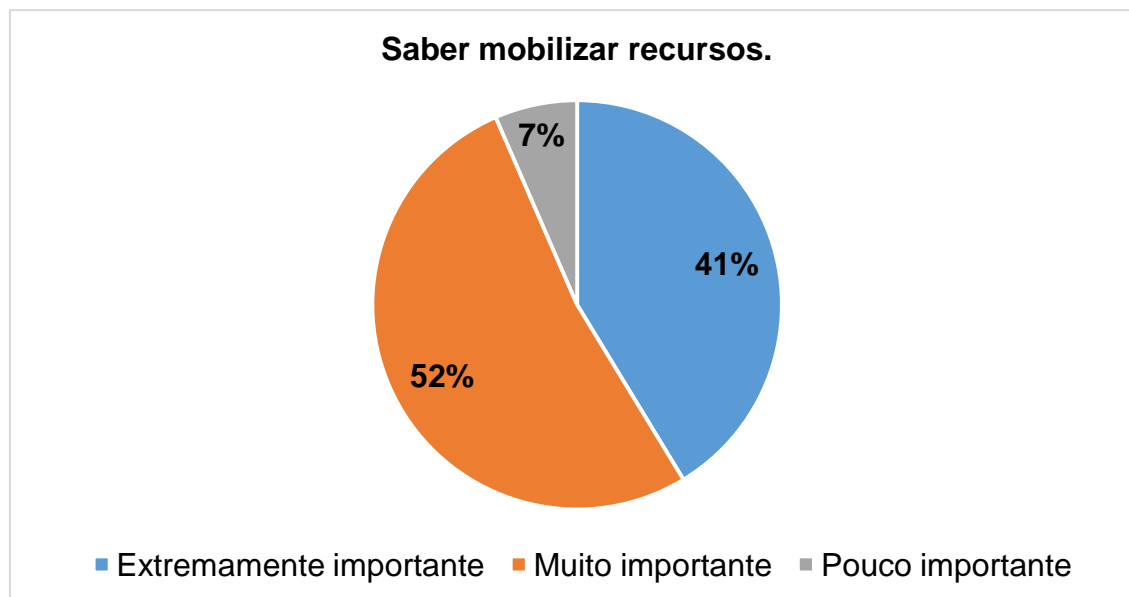
Gráfico 18 - Ter bom relacionamento interpessoal.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Katz (1955) afirma o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e do modo como lida com as pessoas e situações do que de sua própria personalidade e traços característicos, com base nessa afirmação os dados apresentam que 64% das empresas acreditam que seja muito importante o profissional ter um bom relacionamento interpessoal.

Gráfico 19 - Saber mobilizar recursos.

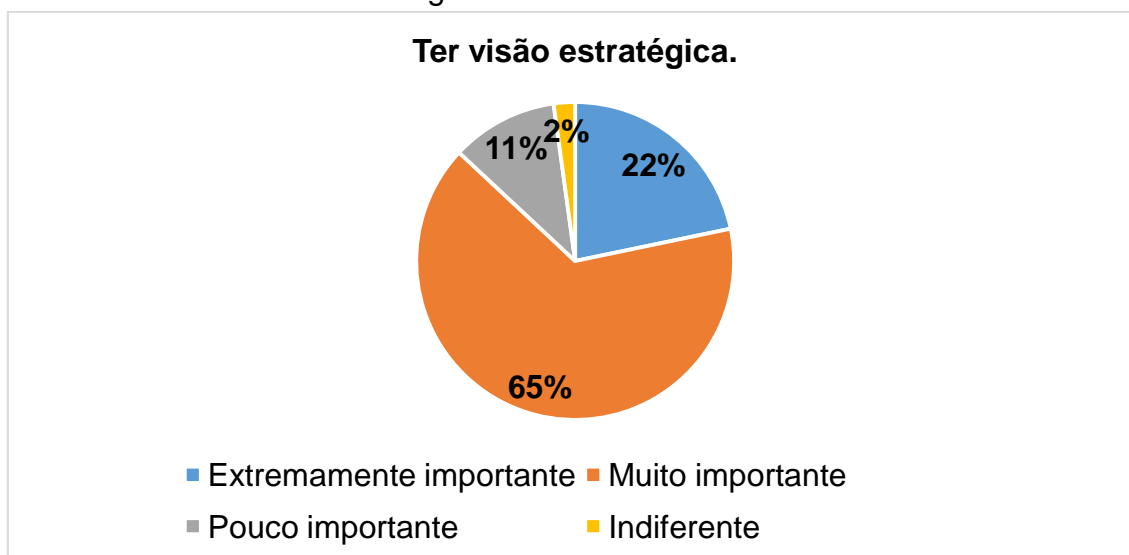


Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com Fleury e Fleury (2007) saber mobilizar recursos é gerar uma colaboração para mobilizar recursos e competência. A mobilização de recursos pode ser interpretada em um sentido mais amplo, como mobilizar

recursos financeiros, técnicos, humanos e institucionais. Percebe-se então que o profissional ter essa competência é muito importante para a maioria das empresas.

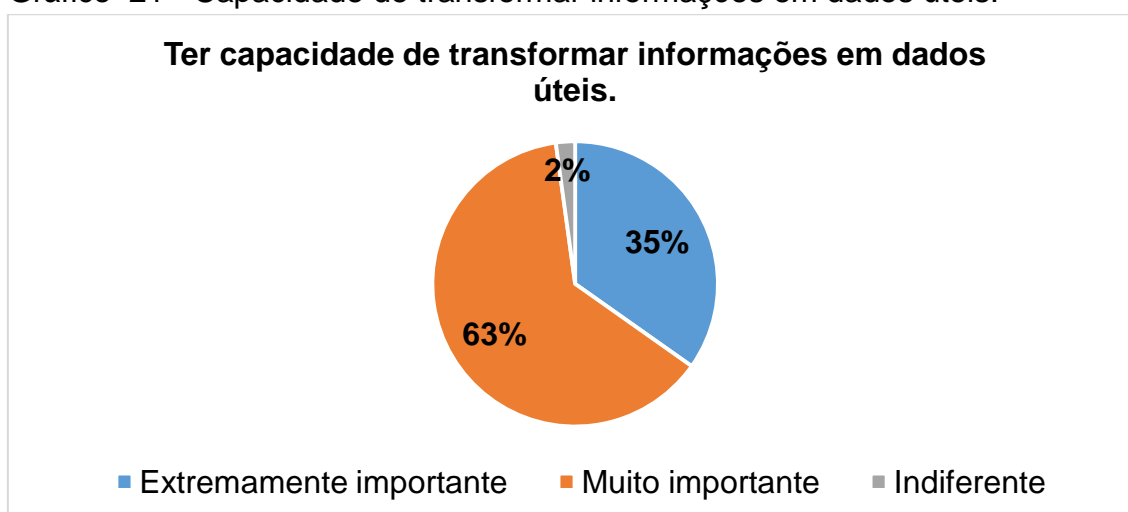
Gráfico 20 - Ter visão estratégica.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A expansão de negócios, aquisições e alianças estratégicas vêm exigindo cada vez mais do Profissional do Comércio Exterior do que o do mercado interno. As empresas buscam um líder global, que ele tenha visão estratégica dos países e dos mercados com potenciais para serem explorados pela sua empresa. Devido a esse fato, 65% dos entrevistados afirmam ser muito importante que o profissional tenha visão estratégica para trabalhar no mercado Internacional.

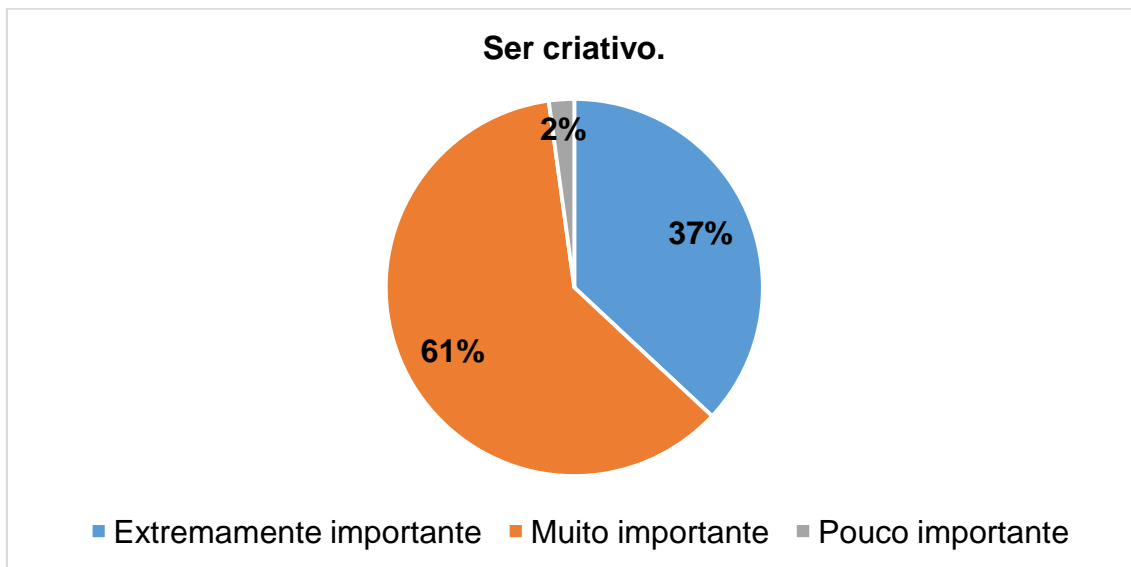
Gráfico 21 - Capacidade de transformar informações em dados úteis.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Com uma quantidade infinita de dados, a capacidade de reconhecer e aproveitar uma informação interessante e necessária torna-se uma vantagem competitiva indispensável para as empresas. Essa capacidade tende a despertar novas oportunidades e por isso 63% dos entrevistados mostram que a habilidade de transformar informações (às vezes até inúteis) em dados úteis é vantajosa e indispensável para o profissional que atua no mercado internacional.

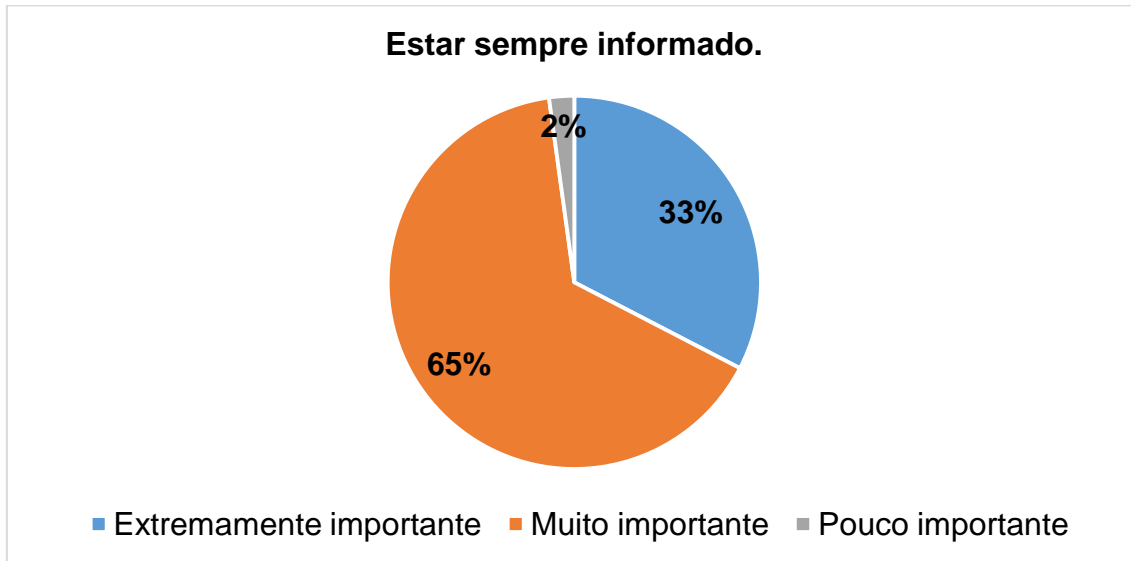
Gráfico 22 - Ser criativo.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Devido à globalização novas demandas, novos produtos, novas técnicas de produção, novos mercados, novos processos de gerenciamento, comercialização, sistemas mais eficientes de transporte e comunicação estão surgindo a cada dia e cada vez com mais rapidez. Para atuar no mercado internacional é preciso estar atento a esses fatos, já que é um mercado muito mais competitivo e de acordo com os dados da pesquisa a grande maioria das empresas querem um profissional que seja criativo para que o mesmo possa enfrentar toda essa realidade.

Gráfico 23 - Estar sempre informado.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebe-se no gráfico que a maioria das empresas (65%) consideram de extrema importância o profissional estar sempre informado, esse fato é consequente da globalização que de acordo com Marins Filho (2007) a mesma gera uma influencia no meio empresarial, a velocidade da troca de informações fazendo com que as empresas exigem de seus profissionais dados e atualidades sobre os acontecimentos no mercado interno e externo sejam elas de caráter econômico, cultural político, pois qualquer evento poderá refletir diretamente e/ou indiretamente na comercialização de produtos e serviços entre os países.

5 CONCLUSÃO

Com o novo cenário econômico mundial e a abertura de novos blocos, a concorrência internacional tende há crescer cada dia mais e com uma força cada vez maior. A correlação das relações entre os países é uma consequência do processo de globalização e reforçou a importância do comércio internacional, composto pela exportação e importação de produtos e/ou serviços.

A globalização apresenta como principal característica o aumento da interdependência econômica entre as empresas, estados e países por meio de alianças estratégicas, gerando uma influencia no meio empresarial, a velocidade da troca de informações faz com que as empresas exigem de seus profissionais dados e atualidades sobre os acontecimentos no mercado interno e externo sejam elas de caráter econômico, cultural político.

O profissional de Comércio Exterior atua diretamente nas relações do Comércio Internacional e analisa as situações e tendências dos mercados aliados, planejando o comércio de bens e serviços com os mesmos. Esse profissional atuará tanto no mercado interno ou no externo e deverá ter noção do Comércio Internacional, como saber das legislações, economia, documentos, cultura e política, ou seja, as empresas requerem profissionais competentes e rápidos para poderem competir globalmente.

As habilidades e competências apresentadas por autores vêm ao encontro com os desafios apresentados pela pesquisa, como o fato de ter conhecimento de uma segunda língua como o inglês, saber negociar, ter visão estratégica, saber transformar informações em dados úteis e muito mais.

REFERENCIAS

- AAKER, David. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMREC - Associação dos Municípios da Região Carbonífera. Disponível em < <http://www.amrec.com.br/> > Acesso em 21 de Julho de 2017.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBOSA, Alexandre de Freitas. **O mundo globalizado: política, sociedade e economia**. São Paulo: Contexto, 2001.
- BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BIZELLI, João dos Santos; BARBOSA, Ricardo. **Noções básicas de importação**. 9 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- BORGES, Vanessa E. A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico. Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica. Disponível em: <http://www.sumare.edu.br/>, v. 2. , 2º sem 2009.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CARVALHO, José Crespo de; FILIPE, José Cruz. **Manual de Estratégia: Conceitos, práticas e roteiro**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Ver. E atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 5 ed. São Paulo: Manole, 2014.

Convibra Administração. Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2917.pdf> Acesso em 17 de Agosto de 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Editora Alínea, 2003.

Fisher, R.; Ertel, D. **Estratégias de Negociação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

FLEURY, Afonso, FLEURY Maria Tereza Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A. C. C. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2000

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

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

HERZ, Mônica. **Organizações Internacionais: história e praticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KEEDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas**. 4 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

LOPES VAZQUEZ, José. **Comércio Exterior Brasileiro**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUDOVICO, Nelson. **Mercados e Negócios internacionais**. 6 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

Martinelli, D. P.; Ventura, C. A. A.; Machado, J. R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. 8 ed. São Paulo, Atlas, 2003.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador: Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. 3 ed. São Paulo: Makron, 2001.

Ministério da Fazenda. Disponível em < <http://fazenda.gov.br/> > Acesso em 08 de Setembro de 2016.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. **A batalha da exportação**. 1 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 10 ed. São Paulo: Papirus, 2004.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PIMENTA, S. M. ; BRASIL, E. R. . Gestores e competências organizacionais no Terceiro Setor em Itabira-MG. **Gestão e Regionalidade**, 2006.

Pollan, S. M.; Levine, M. **Virando o jogo**. São Paulo: Campus, 1995.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competências. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. São Paulo: Qualimark, 2000.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências e gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: A construção do conhecimento**. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SEDYCIAS, João. **O ensino do espanhol no Brasil**. São Paulo: Parábola, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Mozart Foschete da. **Relações econômicas internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

SOARES, Claudio César. **Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

STRAZZACAPPA, Cristina; MONTARINI, Valdir. **Globalização: O que é isso, afinal?** São Paulo: Moderna, 1998.

TANURE, Betania, DUARTE, Roberto Gonzalez (Orgs.) **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ULTEMAR DA SILVA, José. **Gestão das relações econômicas internacionais e comércio exterior**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Internacionalização, estratégia e estrutura: O que podemos aprender com o sucesso da Alpagartas, Azaleia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Altas, 2008.

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