

A gestão de custos de matéria prima com o desenvolvimento de fornecedores internacionais no Exercício de Gestão Simulada.

Leandro Cleber Ribeiro Machado

(Graduando em Administração UFF) E-mail: leandrocrmachado@gmail.com

Resumo

Este artigo busca entender os reflexos da prática de compras internacionais de matéria prima em uma empresa simulada, articulada através do ambiente de Jogos de Empresas, avaliando através de um estudo de caso, quais são os benefícios que podem ser adquiridos ao se iniciar uma importação, e o que isso pode trazer de modificações em seus concorrentes, em uma indústria caracterizada pela formação de um oligopólio.

Palavras-chave: Matéria-prima; Importação; comércio exterior, cadeia de suprimentos.

1. Introdução

A administração do fluxo de bens em organizações voltadas para o lucro é um assunto vital e frequentemente absorve parte substancial do orçamento operacional de uma organização (BALLOU, 1993). Essa atividade envolve diversas tarefas secundárias, tais como a gestão dos estoques, armazenagem, embalagem, processamento de pedidos e programação da produção. A definição de uma política de estoques adequada é fundamental, tanto no que se refere aos seus custos de produção quanto ao atendimento aos clientes e o bom aproveitamento de oportunidades do mercado (SAUAIA, 2008).

Assim como nas empresas reais, os ambientes de empresas simuladas, conhecidos como “Jogos de Empresas” são capazes de reproduzir essas características, e tornam-se então uma fonte atraente para o desenvolvimento de pesquisas. A vantagem é que as variáveis de interesse podem ser controladas ou identificadas e os resultados podem ser medidos objetivamente, o que seria difícil ou impossível na vida real. Jogos simulados podem ser usados como ambiente de pesquisa e treinamento, oferecendo vantagens e desvantagens ao se investigar temas importantes (GENTRY & SCHIBROWSKY, 1990, p. 1).

O Exercício de Gestão Simulada (EGS)¹ se caracteriza pela formação de um oligopólio, onde poucas empresas detêm todo o mercado de produção e distribuição do SET (Sistema Executor de Tarefas²). As empresas existentes em uma determinada indústria administram os suprimentos de sua produção através da compra trimestral de uma única matéria-prima³. Para tanto, dispõem de um único fornecedor qualificado que atende todo o mercado nacional. Tal fato acirra a competição entre as empresas concorrentes, visto que elas compartilham da mesma fonte de recursos, o que inviabiliza grandes variações nos custos produtivos, exceto as decorrentes de sua gestão de máquinas, equipamentos, manutenção, além das resultantes de seus investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento.

Esta pesquisa se concentra em avaliar quais as mudanças causadas em uma empresa simulada após a implantação de um projeto de inovação, que desperta a possibilidade de

¹ EGS é o simulador organizacional utilizado na disciplina de Laboratório de Gestão Organizacional Simulada no curso de Administração da Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda-RJ. É conhecido também como Jogos de Empresas.

² Produto multifuncional fictício comercializado pelas empresas no EGS.

³ A utilização de uma única matéria prima é uma simplificação da realidade, adequada ao EGS.

compra de matéria prima no mercado internacional, com fornecedores alternativos ao único existente no modelo atual. Tal experimento se mostra relevante no ambiente simulado, visto que revela um novo cenário antes nunca explorado, onde uma empresa, a partir de seu projeto de importação, passa a deter uma vantagem competitiva sobre suas concorrentes que mantêm sua política de gestão de suprimentos através do distribuidor de matéria prima atual. Também possui relevância econômica, vide a abordagem que fará acerca das práticas comerciais entre países, e suas conseqüências financeiras observadas através de uma empresa simulada.

2. Revisão Teórica

As práticas decorrentes da globalização dos mercados têm promovido profunda modificação nas formas de atuação empresarial e governamental, especialmente no tocante ao comércio internacional (SEGRE, 2006). Nenhuma empresa nacional está livre da influência de forças estrangeiras, já que consideramos a existência da possibilidade de importações ou de concorrentes estrangeiros que estabelecem operações no seu mercado.

2.1. O comércio exterior

Ballou (1993) entende que os países, assim como as populações que os ocupam, não são igualmente produtivos. Assim, muitas vezes certa região detém uma vantagem sobre as demais no que diz respeito a alguma especialidade produtiva. O comércio entre países é freqüentemente determinado pelo fato de que as diferenças nos custos de produção podem mais do que compensar os custos logísticos necessários para o transporte entre essas regiões. O comércio exterior se estabelece então como compensador entre tais diferenças. Para Keedi (2008) o comércio exterior é visto cada vez mais como uma atividade primordial, e quanto mais se negocia mais se sente a necessidade de negociar, enviando ao semelhante aquilo que se pode produzir de melhor e obtendo dele aquilo que não se tem competência para produzir em face de fatores de competitividade, clima, recursos naturais, etc. A competitividade é a palavra-chave para as empresas que pretendem ter sucesso nos negócios. Segundo Minervini (2005), ela é o resultado de um confronto com diferentes realidades, concorrência, e exigências e, portanto é essencial no setor de comércio exterior.

2.2. A cadeia de suprimentos

A Logística/Cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual as matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor (BALLOU, 2006). Para Bruder (2008), entre as mais importantes decisões administrativas da área de produção de uma empresa de transformação, estão as referentes à gestão dos estoques. Ainda para o autor, uma gestão de estoques bem estruturada permite uma boa integração entre as diferentes áreas de uma empresa. Tendo em vista os custos associados à esta atividade, um planejamento adequado da cadeia de suprimentos e uma diversificação em suas fontes de insumos pode trazer inúmeros benefícios às empresas.

2.3. A Importação

No comércio nacional, as mercadorias transitam entre o vendedor e o comprador de forma direta. Esse procedimento ocorre sem a interferência do Estado, embora este regule a forma como se dará essa transferência. Já a importação consiste na introdução em um país de

mercadorias procedentes de outro. A importação pode compreender inclusive serviços relativos à aquisição de produtos no exterior, tais como fretes, seguros, serviços bancários, etc. (SEGRE, 2006). Importação é o ato de adquirir em outro país, ou trocar com este, mercadorias de seu interesse, que sejam úteis à sua população e seu desenvolvimento, isto é, a entrada no país de bens produzidos no exterior (KEEDI, 2008).

Nestes casos, incidem medidas governamentais que constam na política de comércio exterior de um país. Para Ludovico (2005), a importação corresponde a uma das atividades mais importantes no mundo globalizado. Para Segre (2006), em relação às mercadorias, os motivos e benefícios da importação seriam: o acesso a novas tecnologias; a escassez no mercado; a inexistência no mercado; qualidade; vaidade e calamidade pública. Em relação às finanças, a importação traz: o aprimoramento, conhecimento e prática de mecanismos e fontes de pagamentos internacionais; obtenção de recursos e financiamentos externos; resultado financeiro e instrumentos de garantia. O autor também destaca que em relação ao mercado, a importação traz: o acesso aos preços de outros mercados ou mesmo concorrentes; acesso às tendências do mercado; contato com outras culturas e costumes; entre outras.

3. Problema de pesquisa

Em uma empresa simulada, uma das mais importantes decisões está relacionada à compra de matéria prima e ao seu consumo de acordo com a decisão do número de unidades a serem produzidas. O consumo de matéria prima pode representar aproximadamente 25% do total de despesas empenhadas na produção em um trimestre do ambiente simulado.

Dentre os fatores que podem auxiliar o controle desta despesa, estão os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e investimentos em Manutenção da fábrica. Ambos são variáveis de decisão dos diretores participantes do EGS. Os investimentos em P&D têm seus efeitos divididos entre o produto (50%) e o processo (50%). Os gastos em Manutenção da Fábrica estabilizam a eficiência dos custos diretos (mão-de-obra e matéria prima) conforme volume produzido (SAUAIA, 2008). Apesar destas duas formas que possibilitam indiretamente a gestão dos custos unitários de matéria-prima, as empresas simuladas deparam-se com a inexistência de possibilidades de negociação de preços, assim como comprar de fornecedores alternativos ao único fornecedor disponível no EGS. Essa situação fez com que uma das empresas participantes do jogo de empresas submetesse um projeto de inovação que buscava ampliar o ambiente simulado de compra de matéria prima para o mercado internacional, apresentando modelos existentes em empresas reais e possíveis ganhos com a importação de seus insumos do exterior.

Uma vez inaugurada essa nova possibilidade no ambiente simulado, surgem então algumas questões que merecem atenção:

- O que a importação de matéria prima trouxe como resultado para a empresa simulada?
- Podemos considerar essa atividade como uma vantagem competitiva em relação às empresas que ainda estão dependentes dos insumos do único fornecedor nacional?
- Quais as principais mudanças da empresa importadora de matéria prima em relação às demais empresas participantes de sua indústria?

3.1. Método de pesquisa

Gil (1999) descreve um estudo de caso como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O autor diz que essa modalidade de pesquisa é amplamente utilizada nas ciências sociais e

biomédicas e que seus resultados são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões.

Utilizou-se, pois, como método de pesquisa o estudo de caso da empresa simulada *Set Traders*, formada por alunos do quinto período da graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense em Volta Redonda-RJ. Esta empresa foi responsável pela introdução da ferramenta de importação de matéria prima no ambiente simulado, e seus resultados obtidos ao decorrer das rodadas, ao serem analisados, podem ajudar a esclarecer o problema de pesquisa discutido neste artigo. A forma de análise dos dados será através de comparações entre as três principais empresas da simulação, incluindo a empresa objeto deste estudo, *Set Traders*, que atuou como líder de seu mercado.

3.2. Descrição da pesquisa

No EGS, todas as empresas iniciam o período T0 (trimestre zero, referente aos meses de julho, agosto e setembro) com as mesmas características: produtos homogêneos, saldo em caixa, estoque de matéria prima e estoque de produtos acabados iguais. A decisão de produção para a primeira rodada T1 deve, pois, levar em consideração a quantidade de matéria prima em estoque em T0, visto que para adquirir mais matéria prima, a empresa terá de pagar no ato da compra, mas só a receberá no próximo trimestre. Desta forma, a cada rodada, as empresas decidem o que pretendem consumir de matéria prima na rodada seguinte.

Os diretores da *Set Traders*, já no segundo trimestre simulado, ao perceberem que os gastos com consumo de matéria prima representavam grande parte das despesas da empresa em um trimestre, buscaram desenvolver alternativas viáveis para reduzir seus custos, a fim de criarem uma vantagem competitiva em relação à concorrência, podendo oferecer produtos de qualidade a preços mais competitivos. A solução encontrada foi desenvolver um projeto de inovação às regras do jogo de empresas, que permitiria a ela importar seus insumos da produção de um fornecedor novo, proveniente do mercado externo, alcançando preços mais baixos do que os atuais praticados pelo único fornecedor nacional, parceiro também de suas concorrentes.

O projeto submetido foi deferido e seus benefícios começaram a ter efeito a partir do quinto trimestre simulado (T5). Este estudo baseou-se então na comparação entre os resultados da *Set Traders* antes e depois do início das importações, além de se valer também de uma comparação com os resultados das empresas concorrentes, de forma a verificar possíveis impactos provenientes dessa prática extraordinária na indústria. Ao todo, foram analisados oito trimestres simulados, o equivalente a dois anos.

3.3. Instrumentos para coleta de dados

Os instrumentos utilizados para coleta dos dados foram os relatórios dos resultados trimestrais⁴ da *Set Traders* e de suas concorrentes na indústria denominada 58A2, além de boletins setoriais acumulados que são adquiridos durante o jogo mediante pagamento pelas empresas, e planilhas de controle interno, utilizadas como ferramentas de apoio à tomada de decisões, e desenvolvidas pelas próprias empresas.

⁴ Conforme modelo nas páginas 52 e 53 em Sauaia, 2008

3.4. Análise descritiva

3.4.1. O projeto de importação

O mercado que ambienta o exercício de gestão simulada é caracterizado pela formação de um oligopólio. Com efeito, a concorrência entre as empresas que nele atuam é acirrada, o que implica na busca de vantagens competitivas pelas organizações. Ao longo da simulação da indústria de aparelhos SET (Sistema Executor de Tarefas), a Set Traders observou que seus custos com consumo de matéria prima representavam grande parte de seu orçamento dedicado a cada trimestre. Isso fez com que buscassem fontes alternativas de compra de insumos, visando à pluralização de suas fontes de fornecimento, e a melhor opção encontrada foi a busca no mercado internacional por um fornecedor potencialmente capaz de atender à demanda da empresa por matéria-prima que oferecesse boa qualidade e preços competitivos.

A empresa esperava como resultados dessa nova prática a redução dos custos de matéria prima, a obtenção de uma maior margem de lucro, a oferta de produtos a preços mais acessíveis para a população, o pleito da isenção de impostos através do regime aduaneiro especial de Drawback com futuras exportações, e a obtenção de melhorias tecnológicas nos equipamentos produzidos através da aquisição de matéria prima com níveis de qualidade superiores.

Para tanto, apresentou um projeto de inovação às regras da simulação baseado em um estudo de caso de uma empresa do interior do Estado do Rio de Janeiro que também importa matéria prima do exterior, e consegue com isso os mesmos resultados esperados pela Set Traders no EGS. O quadro a seguir mostra como foi distribuída a vantagem adquirida pela empresa ao iniciar as importações:

Tabela 1 – Ganho adquirido pela Set Traders com a importação de matéria prima

Compra de matéria prima	35% de redução
Impostos	20% de redução

Por limitações do simulador organizacional, a redução sobre os impostos não pode ser dada no mesmo trimestre onde ocorre a compra da matéria-prima, desta forma foi estabelecido como base o valor pago no trimestre anterior. Logo, é dada como redução em $T(x+1)$ o valor referente a 20% dos impostos de $T(x)$, sendo T um trimestre simulado. Já a redução sobre a matéria prima é dada sobre a decisão de compra de matéria prima do próprio trimestre.

A Tabela 2 apresenta a redução obtida com a importação da matéria prima a cada trimestre, baseada nos percentuais apresentados anteriormente. O projeto de inovação foi aprovado no trimestre T_6 .

Tabela 2 – Compra de matéria prima e redução obtida por semestre

$T(x)$	Compra de MP	Impostos em $T(x-1)$	Redução com a Importação
$T(6)$	\$ 1.250.000	\$ 203.990	\$ 478.298
$T(7)$	\$ 1.300.000	\$ 437.744	\$ 542.549
$T(8)$	\$ 1.200.000	\$ 302.141	\$ 480.428

3.4.2. Entendendo a indústria

Para uma melhor compreensão dos reflexos da redução do custo de matéria prima na *Set Traders*, é preciso que sejam analisados dados também do setor onde ela atua. Os resultados públicos de cada trimestre são disponibilizados às empresas e desta forma podem ser tiradas conclusões a respeito deles através de comparações entre cada empresa. O quadro a seguir mostra detalhadamente os resultados das três principais empresas do EGS na indústria 58A2, a fim de que possamos compará-los adiante.

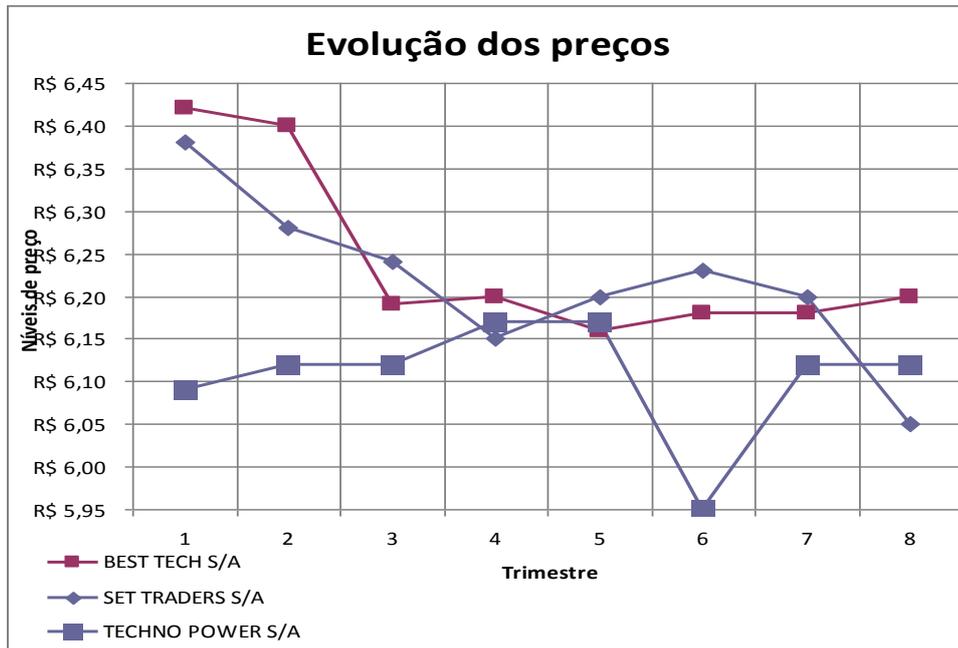
Tabela 3 – Resultados dos oito trimestres simulados entre as três principais empresas.

T01					
Empresa	Preço	Dividendos	Lucro Líq.	Vol. de vendas	Market-share
BEST TECH	R\$ 6,42	53.000	109.941	401.902	15,08%
SET TRADERS	R\$ 6,38	10.000	122.776	415.544	15,59%
TECHNO POWER	R\$ 6,09	53.000	122.748	596.845	22,39%
T02					
BEST TECH	R\$ 6,40	53.000	202.613	599.860	16,37%
SET TRADERS	R\$ 6,28	65.000	233.885	650.456	17,75%
TECHNO POWER	R\$ 6,12	53.000	356.262	758.295	20,69%
T03					
BEST TECH	R\$ 6,19	53.000	212.876	614.237	19,23%
SET TRADERS	R\$ 6,24	75.000	223.615	640.000	20,03%
TECHNO POWER	R\$ 6,12	60.000	206.286	667.569	20,90%
T04					
BEST TECH	R\$ 6,20	53.000	220.120	673.387	18,23%
SET TRADERS	R\$ 6,15	100.000	203.806	651.874	17,65%
TECHNO POWER	R\$ 6,17	70.000	215.436	675.440	18,28%
T05					
BEST TECH	R\$ 6,16	75.000	55.267	582.498	16,24%
SET TRADERS	R\$ 6,20	45.000	224.374	687.557	19,17%
TECHNO POWER	R\$ 6,17	30.000	84.605	608.994	16,98%
T06					
BEST TECH	R\$ 6,18	40.000	212.460	680.806	16,65%
SET TRADERS	R\$ 6,23	105.000	477.608	728.953	17,82%
TECHNO POWER	R\$ 5,95	50.000	108.564	706.833	17,28%
T07					
BEST TECH	R\$ 6,18	50.000	-138.563	612.539	18,74%
SET TRADERS	R\$ 6,20	120.000	330.705	654.851	20,04%
TECHNO POWER	R\$ 6,12	0	-225.056	521.327	15,95%
T08					
BEST TECH	R\$ 6,20	50.000	-74.779	545.442	15,59%
SET TRADERS	R\$ 6,05	100.000	353.188	804.286	22,98%
TECHNO POWER	R\$ 6,12	0	-127.144	532.009	15,20%

Conforme se pode observar acima, a partir de T06 (trimestre que reflete as decisões tomadas no trimestre anterior T05 onde se iniciou o projeto de importações) houve um notável salto entre os resultados obtidos pela *Set Traders* nos trimestres anteriores.

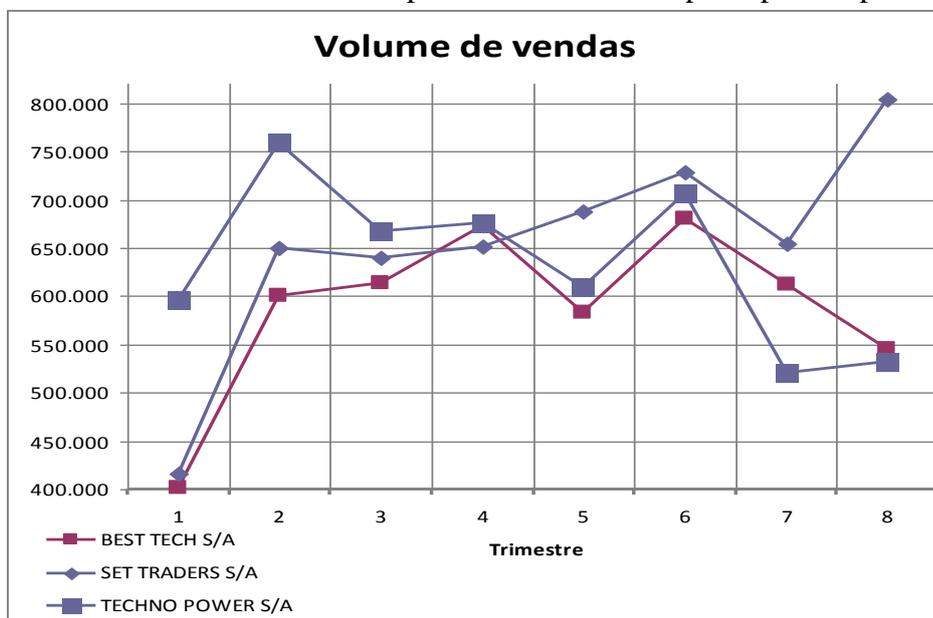
Como destaque, pode-se citar o aumento superior a 100% no lucro da *Set Traders*, e o acréscimo ao montante descrito em seu volume de vendas entre os trimestres T05 e T06. Nos semestres que seguiram, nota-se o distanciamento entre a *Set Traders* e suas principais concorrentes, também relacionados ao lucro e ao volume de vendas. Em continuidade aos dados apresentados na tabela acima, faz-se uma comparação gráfica envolvendo os números apresentados.

Gráfico 1 – Evolução dos preços por trimestre entre as três principais empresas



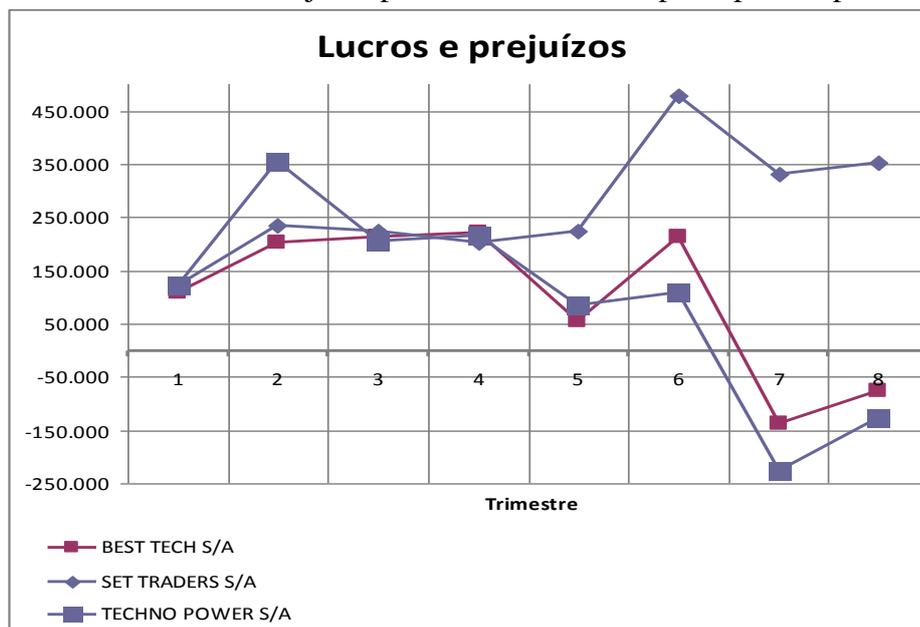
Nota-se claramente, através de uma análise simplificada do gráfico 1, a aproximação das estratégias entre as empresas Set Traders e Best Tech, enquanto que a Techno Power revela praticar preços mais baixos, condizentes com sua política estratégica de custos.

Gráfico 2 – Volume de vendas por trimestre das três principais empresas.



Já o gráfico 2 revela no trimestre 6 o distanciamento da Set Traders em relação às suas concorrentes e a abrupta queda das vendas destas nos trimestres 7 e 8.

Gráfico 3 – Lucro/Prejuízo por trimestre das três principais empresas.



Novamente, observamos através do gráfico 3 que o impacto das importações sobre o resultado da Set Traders foi positivo, e fez com que esta se destacasse da concorrência.

3.5. Resultados

Através da análise da redução obtida pela Set Traders com a importação de insumos nos trimestres 6, 7 e 8, é possível observar que houve grande diferença entre seu custo unitário de matéria prima e a média entre seus dois principais concorrentes, que junto com a Set Traders, lideraram a indústria.

Tabela 4 – Comparativo entre os custos unitários de Matéria Prima

Trimestre	Custo unitário MP (Set Traders)	Custo unitário MP (Média)	Varição da Set Traders (%)
T01	\$ 1,54323	\$ 1,54269	+0,04%
T02	\$ 1,49135	\$ 1,48938	+0,13%
T03	\$ 1,46119	\$ 1,47117	-0,68%
T04	\$ 1,46363	\$ 1,49225	-1,92%
T05	\$ 1,39866	\$ 1,50768	-7,23%
T06	\$ 0,89739	\$ 1,50164	-40,24%
T07	\$ 0,83736	\$ 1,48134	-43,47%
T08	\$ 0,85663	\$ 1,46403	-41,49%

Claramente, observa-se que houve uma considerável redução nos três últimos trimestres provenientes do barateamento da matéria prima. Essa redução proporcionou à empresa uma sobra de caixa disponível para que pudessem aumentar seus investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento; Esforços de Marketing, Manutenção da Fábrica, além de propiciarem a compra de novos equipamentos para o aumento da capacidade produtiva. Embora não há como estabelecer uma relação direta entre a economia com a importação e as decisões de investimentos nos itens acima, nota-se através das informações do setor exibidas na tabela 3 que com o projeto, os diretores da empresa puderam administrar sua estratégia de

forma diferente, alcançando resultados verdadeiramente destacados daqueles de seus principais concorrentes.

4. Conclusão

Como se buscou entender durante esta pesquisa, a importação de matéria prima trouxe como resultado uma redução significativa, da ordem de 40%, para os custos da empresa *Set Traders*. Essa atividade propiciou uma grande vantagem competitiva à empresa, vide os resultados alcançados nos trimestres posteriores à primeira importação. Com a sobra de recursos, a empresa teve a possibilidade de intensificar seus investimentos em Marketing e Pesquisa & Desenvolvimento, o que propiciaram um aumento na qualidade de seus produtos e também ativação de publicidade e de pontos de venda, e conseqüentemente a conquista de um maior mercado consumidor.

A principal mudança na empresa foi a possibilidade de oferecer produtos com qualidade muito superior, a preços extremamente competitivos, graças a grande redução de custos em sua matriz de produção.

Conclui-se, pois, que foi extremamente válida a iniciativa da equipe em apresentar o projeto de inovação ao ambiente simulado, mas certamente em futuras rodadas, a medida em que seus principais concorrentes lutarem também pelo mercado internacional, a utilização deste artifício não garantirá bons resultados por si só, devendo a empresa continuar seu desenvolvimento de tecnologias e inovações.

Este estudo demonstrou de forma clara que há um grande benefício em se adotar a prática da importação nas empresas simuladas, vide a redução obtida no custo unitário de matéria prima. Com isso, viabiliza o desenvolvimento do projeto em outras empresas, o que certamente acarretará na busca por novas vantagens competitivas que retomem o espírito competitivo e interativo que o ambiente de jogos de empresas proporciona. A instauração das importações também contribui para que a empresa possa pleitear o benefício do regime aduaneiro especial de Drawback, que concede isenção de impostos para os casos em que a matéria-prima importada for industrializada e revertida para o exterior através de exportações.

No decorrer da pesquisa desenvolvida, existem algumas limitações que precisam ser ressaltadas. Em primeiro lugar, o experimento foi baseado em uma empresa simulada, que embora seja respaldada por reproduções próximas da realidade, ainda é uma simplificação, pois algumas variáveis são diferentes das utilizadas pelas empresas, como a tomada de decisão para cada três meses, a existência de apenas um fornecedor de matéria prima nacional, além do pleno conhecimento pelos concorrentes das informações do mercado, como: preço, volume de vendas, dividendos distribuídos, lucro líquido, etc. Também devem ser consideradas limitações quanto ao método de Estudo de Caso, que investiga o problema de pesquisa pontualmente nas empresas avaliadas, e que impossibilita inferências para casos a parte.

A inovação de expandir a compra de matéria prima para além das fronteiras nacionais certamente abriu caminho para que novos estudos sobre o assunto se desenvolvam. As empresas podem vislumbrar grandes oportunidades através do comércio exterior, o que ainda é visto no jogo de empresas de forma um pouco restrita. Propõe-se para novos estudos o desenvolvimento de módulos de negociação de preços com fornecedores, visto que a fim de adequar o projeto de importação da *Set Traders* às regras do jogo, foi necessária a aplicação de uma alíquota fixa de desconto sobre a compra de matéria prima, o que não exatamente reflete a realidade das compras internacionais, passíveis de oscilações de preço e variações cambiais.

Além disso, propõe-se para novos estudos o aprofundamento na logística internacional que dá base à existência do comércio exterior, o que envolve toda a extensa rede de transportes marítimos, aéreos, rodoviários, além de outros possíveis modais, e que não pôde ser abordada neste artigo. O comércio exterior precisa de uma logística adequada para a colocação de produtos nos mercados demandantes. Além disso, os meios de transportes influenciam na formação dos preços e na competitividade dos produtos que são comercializados.

Referências

- BALLOU, Ronald H. 2006. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- . 1993. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRUDER, Ivo. 2008. **Gestão de estoques**: efeitos da falta de estoque de matéria-prima sobre a margem da empresa. [A. do livro] Antônio Carlos Aidar Sauaia. Laboratório de Gestão - Simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Barueri, SP : s.n., 2008.
- GENTRY, J. W., & Schibrowsky, J. A. (1990). **A transaction cost analysis of experiential**. Learning. Proceedings of the Association for Business Simulation and Experiential Learning Conference, Honolulu, Hawaii, USA, 17.
- GIL, A.C. 1999. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior**: abrindo as primeiras páginas. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008. 169 p. ISBN 9788571294806. 1 Ex.
- KWASNICKA, Eunice. 1995. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LACOMBE, Francisco. 2003. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LUDOVICO, Nelson. 2005. **Logística Internacional**. São Paulo: STS, 2005.
- MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. Trad. Patrizia Minervini. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, Paulo Cesar Alves. 2006. **Regulamento Aduaneiro** anotado com textos legais transcritos. São Paulo: Aduaneiras, 2006.
- SALAMA, Pierre. 2009. **Globalização e competição**. Estudos avançados. 66, 2009, Vol. 23.
- SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. 2008. **Laboratório de Gestão** - Simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Barueri, SP: Manole, 2008.
- SEGRE, German. 2006. **Manual prático de Comércio Exterior**. São Paulo: Atlas, 2006.