

Júlio César Zilli  
Janini Cunha de Borba  
(Organizadores)

# ESTRATÉGIAS DE GESTÃO & COMÉRCIO EXTERIOR:

os desafios do mundo globalizado do Século XXI

Volume III



**AYA EDITORA**

**2023**

Júlio César Zilli  
Janini Cunha de Borba  
(Organizadores)

# **Estratégias de Gestão & Comércio Exterior:**

os desafios do mundo globalizado do  
Século XXI

Volume III

Ponta Grossa  
2023

---

## Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## Organizadores

Prof.º Dr. Júlio César Zilli

Prof.ª Esp. Janini Cunha de Borba

## Capa

AYA Editora©

## Revisão

Os Autores

## Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

## Produção Editorial

AYA Editora©

## Imagens de Capa

br.freepik.com

## Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

---

## Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

*Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí*

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

*Instituto Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

*Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP*

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

*Centro Universitário FACEX*

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

*Universidade do Estado de Minas Gerais*

Prof.ª Ma. Denise Pereira

*Faculdade Sudoeste – FASU*

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

*Universidade Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença*

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

*Universidade de Santa Cruz do Sul*

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

*Faculdade Santa Helena*

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

*Universidade Federal de Roraima*

Prof.º Me. Jorge Soistak

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

*Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara*

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

*Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

*Faculdade Santana*

---

**Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho**

*Universidade Federal Rural de Pernambuco*

**Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues**

*Universidade Norte do Paraná*

**Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa**

*Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP*

**Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes**

*Universidade Estadual do Centro-Oeste*

**Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda**

*Universidade Estadual de Ponta Grossa*

**Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes**

*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas*

**Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira**

*Instituto Federal do Acre*

**Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail**

*Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

**Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares**

*Universidade Federal do Piauí*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros  
Rodrigues**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira  
Miranda Santos**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues**

*Instituto Federal de Santa Catarina*

**Realização:**



[www.unesc.net/genint](http://www.unesc.net/genint)

**Apoio:**



[www.unesc.net](http://www.unesc.net)

---

© 2023 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas nos capítulos deste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores e não representam necessariamente a opinião desta editora.

---

E822 Estratégias de gestão e comércio exterior: os desafios do mundo globalizado do século XXI [recurso eletrônico]. / Júlio César Zilli, Janini Cunha de Borba (organizadores). -- Ponta Grossa: Aya, 2023. 117 p.

v.3

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-309-5

DOI: 10.47573/aya.5379.2.220

1. Comércio internacional. I. Zilli, Júlio César. II. Borba, Janini Cunha de. III. Título

CDD: 382

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

---

## **International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA**

### **AYA Editora©**

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

84.071-150

---

# Apresentação

---

O volume III do livro **ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E COMÉRCIO EXTERIOR: OS DESAFIOS DO MUNDO GLOBALIZADO DO SÉCULO XXI** é uma iniciativa do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, liderado pelo Prof. Dr. Júlio César Zilli.

O primeiro artigo “Transporte marítimo internacional e a pandemia de Covid-19: o case Brasil” de Gabriel Rosso Mazzurana e Júlio César Zilli, objetivou compreender as implicações causadas pela pandemia de COVID-19 ao Brasil, sob a perspectiva do frete internacional marítimo e a disponibilidade de espaço e contêineres

O segundo artigo “Cultura e tradições na introdução de uma marca no mercado Internacional: uma revisão da literatura” de Rafael Schlickmann e Júlio César Zilli teve por objetivo compreender como a cultura e tradições de um país influenciam o processo de internacionalização de uma marca, a partir de uma revisão da literatura.

Com o objetivo de compreender as perspectivas para a atuação de um agente de exportação perante as demandas de um ambiente socioeconômico globalizado, Helena Novak Rodrigues e Júlio César Zilli nos trazem o terceiro artigo intitulado “Agentes de exportação: demandas de um ambiente socioeconômico globalizado.”

Eduardo Felipe da Silveira, Júlio César Zilli e Janini Cunha de Borba com o quarto artigo intitulado “Estratégias de vendas de representantes comerciais de empresas de grande porte do Sul de Santa Catarina” trazem as principais estratégias relacionadas a prospecção de novos clientes, processo de negociação, gerenciamento de metas e pós-venda.

O quinto artigo “Políticas públicas para a internacionalização: o case BNDES” de Sofia Cancellier Nunes, Júlio César Zilli e Janini Cunha de Borba, objetivou compreender os programas para fomento da internacionalização de empresas brasileiras no que diz respeito ao BNDES.

E por fim, o sexto artigo “Micromultinacional (Mmncs): estudo de caso sob a perspectiva do grau de internacionalização” de Inocencia Boita Dalbosco, Dinorá Eliete Floriani e Ieda Margarete Oro objetivou investigar o grau de internacionalização (GRI) de uma micromultinacional situada na região Sul do Brasil, a partir da nova característica das PMEs internacionalizadas proposta por Dimitratos *et al.* (2003).

Boa leitura a todos!

**Prof.º Dr. Júlio César Zilli**

**Prof.ª Esp. Janini Cunha de Borba**

*Organizadores*

---

# Grupo de Pesquisa - Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - GENINT

Criado em 2015 e devidamente cadastrado no Diretório de Pesquisa do CNPq e autenticado pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), o Grupo de Pesquisa **Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT** tem como ênfase de seus estudos a governança e a gestão dos negócios no contexto internacional, bem como a sua interface com as instituições públicas e privadas, por meio de um olhar interdisciplinar, promovendo uma visão sistêmica e colaborativa.

O GP GENINT/UNESC é liderado pelo Prof. Dr. Júlio César Zilli e possui como colaboradores a Profa. Janini Cunha de Borba e a Profa. Elenice Padoin Juliani Engel. Conta ainda com a colaboração de pesquisadores externos: Profa. Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira/INCT/PPED, Profa. Ma. Inocencia Boita Dalbosco/UNOESC, Profa. Dra. Graziela Breitenbauch de Moura/UNIVALI e a Profa. Estela Boiani/UFSC

## **Objetivo:**

Desenvolver proposições teóricas e aplicadas para a governança e gestão em negócios internacionais, envolvendo organizações públicas e privadas, a partir de um olhar sistêmico e colaborativo.

## **Objetivos Específicos:**

- a) Gerar e disseminar conhecimentos relacionados a governança e gestão dos negócios no contexto internacional;
- b) Aprimorar e socializar conhecimentos relacionados com as estratégias empresariais para o ingresso no mercado internacional;
- c) Desenvolver conteúdos e metodologias educacionais nas áreas de comércio exterior e negócios internacionais;
- d) Ampliar escopo de competências por meio de parcerias com entidades públicas e privadas.

## **Missão:**

Contribuir para a geração e compartilhamento de conhecimento, favorecendo o desenvolvimento das instituições públicas e privadas, bem como seus recursos humanos, em um ambiente multicultural e globalizado.

---

## Visão:

Ser referência para os públicos alvos em geração e compartilhamento de conhecimento nas interfaces entre o mercado nacional e o contexto internacional.

## Valores

- Colaboração e Cooperação;
- Interdisciplinaridade;
- Crescimento Sustentável;
- Dinamismo e Proatividade;
- Disciplina;
- Ética e;
- Inovação.

## Linhas de Pesquisa:

### 1. Governança e Internacionalização das Organizações:

Esta linha de pesquisa tem como objetivo analisar o processo de internacionalização das organizações, a partir da governança, gestão, inovação e transformação digital na inserção internacional. Propor alternativas às micro, pequenas e médias empresas para o ingresso no mercado externo, a partir de suas potencialidades, com indicativos para a prática gerencial. Modelos de governança: global, pública, corporativa, multinível, de informação e de conhecimento.

### 2. Geopolítica e Acordos Internacionais:

Esta linha de pesquisa tem como objetivo analisar os acordos comerciais entre nações e blocos econômicos, bem como os aspectos mercadológicos, políticos, econômicos e culturais envolvidos nas negociações internacionais, incluindo a adoção de medidas de defesa comercial. Analisa a dimensão sistêmica das políticas industrial, tecnológica e de comércio exterior com fundamento na gestão da inovação. Analisa os direitos de propriedade intelectual e suas consequências nas negociações internacionais.

### 3. Gestão de Operações e Logística Internacional:

Esta linha de pesquisa tem por objetivo analisar os processos e a cadeia logística no âmbito nacional e sua interface com o contexto internacional. Analisa a modelagem de gestão de portos, aeroportos, postos de fronteiras, rodovias e terminais, por meio de políticas públicas para o desenvolvimento da gestão e estrutura logística do Brasil. Analisa as operações logísticas com enfoque para o transporte, armazenagem e distribuição. Apresenta e analisa a estrutura portuária internacional e seus variados modelos de governança e gestão.



---

#### **4. Legislação e Processos Aduaneiros:**

Esta linha de pesquisa tem por objetivo analisar os aspectos envolvidos a regulação aduaneira no Brasil, destacando os incentivos fiscais, financeiros e aduaneiros. Analisa os procedimentos apresentados no atual Regulamento Aduaneiro Brasileiro (Decreto 6.759 de 05 de fevereiro de 2009). Analisa e propõe a utilização dos regimes aduaneiros, a partir do entendimento dos processos administrativos, financeiros e produtivos das organizações.

---

# Prefácio

---

Sabemos que tanto o comércio nacional como o internacional estão baseados nos desejos e nas necessidades humanas, e este comércio, tem como objetivo principal, atender estes desejos e estas necessidades humanas, haja vista que ambos possuem várias semelhanças no que se refere a determinados aspectos. A sociedade capitalista cada vez mais quer produtos com tecnologia avançada: automóveis, eletrodomésticos, celulares, produtos eletrônicos alcançaram uma massa da população, modificando os hábitos, as percepções, o lazer. Entretanto, a economia dos países não cresceu no mesmo ritmo.

Considera-se que a globalização decorreu da inovação tecnológica – tendo em vista a onda de inovações tecnocientíficas que ocorreram; da revolução geopolítica da abertura econômica da China e a implosão do bloco soviético. E por fim, refere-se as estratégias das empresas – transformação dos conglomerados transnacionais em verdadeiras corporações globais.

Mas, percebemos que com o advento da abertura e maior integração das economias mundiais, provocaram uma verdadeira revolução na maneira de como os países começaram a negociar os seus excedentes. Isto ocorre por diversos motivos, e dentre estes, temos a impossibilidade de uma determinada região produzir vantajosamente todos os produtos para atender os desejos e necessidades de sua população. Dentre estes motivos, destacamos a questão da desigualdade na distribuição geográfica dos recursos naturais, diferenças do clima e do solo e as diferentes técnicas de produção, entre outros.

O que pode ser produzido em um país, pode não ocorrer em outro. E os fatores de ordem natural, principalmente, faz com que determinado país possa produzir mais e com melhor qualidade determinados produtos, que outros não poderiam ter a mesma eficiência. Também pode influenciar na produção questões de ordem natural, como a igualdade de condições quanto ao aspecto físico da produção, que poderá influenciar nos preços, em razão da diversidade de técnicas produtivas, custo de fatores (custos de transação), tributos, etc.

Desta forma, é importante os operadores do comércio internacional terem uma visão mais holística deste nicho de mercado, para que as empresas possam atuar mais eficazmente, seu produto ter qualidade e conseguir êxito. Ainda, é importante aprofundar no conhecimento dos hábitos e reações dos habitantes dos países que se tem interesse em comercializar seus produtos, e se for necessário, realizar adaptação destes, de modo a atender os desejos e necessidades destes habitantes, na medida do possível, às suas peculiaridades.

Como exemplo, cita-se a questão de verificar os tipos de embalagens ou cor é um fator que pode ajudar ou até anular a venda dos produtos em determinados países. Como exemplo, para os chineses a cor “branca” deve ser evitada nas embalagens, pois esta cor significa luto. Igualmente, não deve ser utilizada esta cor em países muçulmanos, por questões religiosas. Para os países africanos, o vermelho e o preto são cores que representam a feitiçaria ou morte.

---

Outro entrave no comércio internacional é a questão aduaneira, acarretando maiores dificuldades para as empresas ingressarem neste nicho de mercado, tendo em vista o reflexo deste fator no preço de seus produtos. Este fato é minimizado ainda, com as regras estabelecidas pela Organização Mundial do Comércio (OMC), para facilitar este comércio. Ainda, cita-se o câmbio, que pode ser um entrave, fazendo com que haja um acréscimo nos custos, com transtornos e riscos que geralmente não ocorrem no mercado nacional.

Portanto, a empresa precisa ser competitiva no plano global no mundo econômico atual, bem como no mercado nacional. Deve acompanhar as diferentes dinâmicas dos países em que tenha interesse no seu nicho de mercado, para orientar a sua estratégia competitiva e de marketing.

A obra é uma iniciativa do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, liderado pelo Prof. Dr. Júlio César Zilli em parceria com a Prof. Janini Cunha de Borba, onde os artigos conseguem transmitir a realidade do que acontece atualmente, interdisciplinar. Neste sentido, se torna imprescindível a sua leitura, para que o conhecimento sobre o comércio internacional seja cada vez mais divulgado, para que os operadores deste setor possam minimizar os riscos advindos dos negócios globais.

Assim, deixo o convite para que todos os interessados leiam os capítulos que melhor se adequar a sua situação, ou melhor, que leiam todos, tendo em vista que explora os principais pontos sobre o comércio internacional. Ainda, que possam refletir cada vez mais sobre a temática e promovam o debate necessário.

Desejo uma boa leitura!



***Adriana Carvalho Pinto Vieira, Dra.***

*Pesquisadora Colaboradora INCT/PPED*

# SUMÁRIO

<b>Apresentação.....</b>	<b>6</b>
<b>Grupo de Pesquisa - Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - GENINT.....</b>	<b>7</b>
<b>Prefácio .....</b>	<b>10</b>

## 01

<b>Transporte marítimo internacional e a pandemia de COVID-19: o case Brasil .....</b>	<b>14</b>
--	-----------

Gabriel Rosso Mazzurana

Júlio César Zilli

DOI: 10.47573/aya.5379.2.220.1

## 02

<b>Cultura e tradições na introdução de uma marca no mercado internacional: uma revisão da literatura .....</b>	<b>32</b>
---	-----------

Rafael Schlickmann

Júlio César Zilli

DOI: 10.47573/aya.5379.2.220.2

## 03

<b>Agentes de exportação: demandas de um ambiente socioeconômico globalizado .....</b>	<b>50</b>
--	-----------

Helena Novak Rodrigues

Júlio César Zilli

DOI: 10.47573/aya.5379.2.220.3

# 04

## **Estratégias de vendas de representantes comerciais de empresas de grande porte do sul de Santa Catarina .. 64**

Eduardo Felipe da Silveira

Júlio César Zilli

Janini Cunha de Borba

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.220.4**

# 05

## **Políticas públicas para a internacionalização: o case BNDES ..... 76**

Sofia Cancellier Nunes

Júlio César Zilli

Janini Cunha de Borba

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.220.5**

# 06

## **Micromultinacional (mMNCS): estudo de caso sob a perspectiva do grau de internacionalização ..... 90**

Inocencia Boita Dalbosco

Dinorá Eliete Floriani

Ieda Margarete Oro

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.220.6**

**Organizadores ..... 105**

**Autores ..... 108**

**Índice Remissivo ..... 112**

## Transporte marítimo internacional e a pandemia de COVID-19: o case Brasil

Gabriel Rosso Mazzurana

UNESC

[gabrielmazzurana@hotmail.com](mailto:gabrielmazzurana@hotmail.com)

Júlio César Zilli

UNESC

[zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

### RESUMO

O mundo econômico é caracterizado por intensas relações de trocas de bens e serviços que evidenciam a interdependências das nações. Nesse sentido, a logística internacional funciona como uma importante área de gestão, responsável por buscar estratégias de suprimentos que tornem competitivas as operações. Somado a isso, é essencial considerar os eventos históricos que marcam a vida das organizações, como a pandemia de coronavírus, que se tornou um problema global. Diante disso, o estudo objetivou compreender as implicações causadas pela pandemia de COVID-19 ao Brasil, sob a perspectiva do frete internacional marítimo e a disponibilidade de espaço e contêineres. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa essencialmente qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental. Os dados de origem secundária, foram previamente coletados, organizados e analisados a partir de relatórios de instituições governamentais nacionais e internacionais. Utilizou-se a análise de conteúdo para estruturar os resultados da pesquisa. Constatou-se que a abertura comercial, a política externa brasileira, o aumento dos tamanhos dos navios e fusões de empresas, intensificaram a competitividade e foram fatores preponderantes aos fretes reduzidos no período pré-pandemia. A paralisação dos portos, como parte de contenção do vírus e a contaminação dos trabalhadores portuários fizeram com que as corporações marítimas cancelassem seus serviços. Para isso, planos de reserva, rotas de fretes alternativas, inteligência artificial e automação de processos minimizarão as adversidades da crise.

**Palavras-chave:** transporte marítimo. frete internacional. COVID-19.

### INTRODUÇÃO

O comércio internacional é um ambiente de intensa competitividade, exigindo das organizações o entendimento de temáticas que circundam o sistema, a economia, a geopolítica, a logística e acontecimentos mundiais que possam interferir em suas operações.



Parafraseando Silva *et al.* (2020), a dinâmica e o ambiente altamente competitivos do transporte internacional de cargas, elemento significativo das intermediações estrangeiras, evidencia às empresas a necessidade de satisfazer da melhor forma seus stakeholders, incorporando agilidade e rapidez a seus processos. Com intuito de viabilizar estas melhorias, a logística tornou-se parte fundamental de seus esforços.

Este segmento no Brasil, durante a pandemia mundial, sofreu forte dependência do modal rodoviário, porém, diferentes modalidades vêm se fortalecendo ao longo do tempo, dentre as quais destaca-se o modal aquaviário, objeto de estudo deste trabalho. O Brasil é privilegiado por possuir uma extensa faixa litorânea, conferindo uma gigantesca capacidade para o transporte marítimo de cargas, o que confronta de modo direto a pouca utilização se comparado com o transporte rodoviário (BARAT, 2007).

Em dezembro de 2019, abundantes ocorrências de pneumonia surgiram próximo ao mercado de frutos do mar em Wuhan, capital da província de Hubei na China. A Organização Mundial da Saúde – OMS (2020), tempos depois, declarou oficialmente o surto de infecção por doença coronavírus como uma pandemia. Relatórios do Ministério da Saúde revelam que 20.777.867 pessoas foram contaminadas pelo novo coronavírus no país, destas, 580.525 morreram em decorrência da doença, registro constatado até 31 de outubro de 2021 (BRASIL, 2021). Em todo o mundo, até o terceiro bimestre de 2022, o número de contaminados ultrapassa o índice de 521 milhões e 6,2 milhões de mortes motivadas pela COVID-19 (OMS, 2022).

Na tentativa de achatar a curva da contaminação da COVID-19, a fim de que os sistemas de saúde pudessem atender de forma mais satisfatória os doentes e de reduzir os efeitos da pandemia, dedicando-se a preservar a vida das pessoas, os governos optaram em implementar o isolamento social como uma política de enfrentamento à pandemia. Como consequência, a economia mundial tornou-se desaquecida, as limitações de transporte entre os países e as restrições do comércio aumentaram, crescendo os obstáculos para que as empresas de diferentes lugares comprem e vendam bens entre si, aumentando os impactos na cadeia de suprimentos.

Nesse sentido, a instabilidade imposta pela crise da COVID-19 efetivou a maior ameaça à saúde pública do século, prejudicou não somente o transporte de pessoas, assim como o fechamento de cidades e fronteiras, além do transporte de cargas, principalmente no modal marítimo, por meio dos atrasos nas entregas e compras de mercadorias, além da escassez de containers (TRECE, 2020).

Considerando o contexto de uma pandemia sem prenúncio de cessação no mundo e a necessidade da manutenção das atividades comerciais no país e fora dele, a presente pesquisa tem como pergunta de pesquisa: “Quais as implicações causadas pela pandemia de COVID-19 ao Brasil, sob a perspectiva do frete internacional marítimo e a disponibilidade de espaço e contêineres?”. A partir desta questão, o objetivo geral configura-se em “Compreender as implicações causadas pela pandemia de COVID-19 ao Brasil, sob a perspectiva do frete internacional marítimo e a disponibilidade de espaço e contêineres.”

Para cumprir o objetivo geral e responder à questão de pesquisa, o artigo foi estruturada em: i) Identificar a atual situação do frete internacional e a disponibilidade

de espaço e contêineres no território brasileiro durante a pandemia de COVID-19; e ii) Apresentar as perspectivas para o frete internacional e disponibilidade de espaço e contêineres no território brasileiro.

## A PANDEMIA DE COVID-19 E O COMÉRCIO EXTERIOR

A partir da intensificação da globalização, conectando ainda mais os mercados globais, torna-se relevante compreender as relações entre os países, a fim de avaliar as fragilidades e os potenciais da economia nacional diante do comércio internacional. Ao integrar com facilidade e agilidade diversos países, questões de ordem sociais, econômicas e políticas impactam sobre o comércio exterior (BARON *et al.*, 2020).

Em um contexto de crise mundial, como a turbulência provocada pela pandemia do Covid-19, faz-se ainda mais necessário reconhecer o desenvolvimento dessas relações e como elas estão sendo impactadas. A análise dos fluxos de ofertas e bens cabe o direcionamento na abrangência da comercialização no âmbito econômico de um país. Ocorre que existe a ligação entre o comércio interno e externo e a infiltração no seu desempenho (BARON *et al.*, 2020).

Com o avanço da conexão entre os mercados globais, é de suma importância dissertar sobre as fragilidades e o acompanhamento das relações comerciais que vem ocorrendo. No momento em que se encontra o atual cenário gerado pela pandemia da COVID – 19, cabe lidar com as áreas que foram afetadas comercialmente pertinentes. “Como forma de frear a disseminação do vírus, o fechamento das fronteiras foi aderido gradativamente pelos países, quando falamos em fronteiras, abrange-se terrestre, aérea e marítima, o que impacta diretamente nas exportações e importações.” (BARON *et al.*, 2020, p.15).

Devido os impactos, salienta-se sobre a penetração das importações e exportações. Na importação, é medido a dependência sobre os produtos importados, indicando os preços e volumes que deverão ser transportados, isso se dá em relação ao consumo. Diante dessa situação, as importações mostraram dependência de transformação a partir da pandemia, manifestando que as quedas evidenciam a fragilidade mediante a crise (TRECE, 2020).

No que se refere à introdução de exportação, o país trabalhou na participação da estimativa de produção doméstica para o mercado externo. Assim, havendo uma retração na produção nacional por aumento do volume exportado. A crise afetou o transporte de cargas e pessoas, em que deu a impedir o contato para propagação da doença, assim, vários setores econômicos fecharam, pois não conseguiam arcar com o declínio afetado em decorrência da falta de comercialização (BARON *et al.*, 2020).

A desaceleração da economia global, limitação do transporte e o aumento das restrições comerciais, tiveram grande importância no impacto gerado ao comércio exterior, aumentando o tempo dos processos de carga e descarga e os custos operacionais com recursos materiais e humanos (DELOITTE, 2020).

A imposição das barreiras comerciais, causaram a intensidade econômica de transações preocupantes, de fato, reflete nesse período a descrença em diversas instituições



multilaterais. Os países se depararam com o choque e impacto negativo pelo seu caráter estrutural de protecionismo e movimentações globais (SANTOS NETO; SOUZA; OLIVEIRA, 2020).

É possível prever que a crise gerada na economia mundial se depara em ambiente de negócios mais propensos aos fluxos comerciais e de investimento direto estrangeiro, vê-se que se as barreiras geográficas se reduzem no comércio internacional, também favorecem que uma questão de ordem mais específica, de um país ou continente impactem em todo o mundo (DELOITTE, 2020).

Uma forma de mediar em relação a isso é internalizar as cadeias de valores, reduzindo a dependência de fornecedor externo, assim a ênfase da produção doméstica é dada como peso estratégico à essa situação, dando garantia que os fornecimentos de elos produtivos são considerados prioridades pelo seu custo (SCHNEIDER *et al.*, 2020).

É evidenciado que, em decorrência do exposto, a busca de acordos presenciais torne-se mais comum, pois, contornam as barreiras, mesmo que não seja habitual aos negócios de anos anteriores. Contudo, os países que têm produção de bens dos recursos naturais, principalmente alimentos, devem abranger novos métodos para suprir as necessidades que foram afetadas pela situação de quarentena. É um cenário de desenvolvimento para colaborar na pauta exportadora de eventuais diversidades.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação a abordagem, caracterizou-se como uma pesquisa com abordagem essencialmente qualitativa. Segundo Minayo (2001), este tipo de pesquisa responde a inquirições muito particulares. Ela se ocupa, nas ciências sociais, com um grau de realidade que não pode ser computado, ou seja, ela engloba diversas expressões, manifestações, crenças, princípios e desejos, correspondendo a um espaço mais extenso das relações, dos processos e dos fenômenos que não são característicos à operacionalização de variáveis.

A partir desse conceito, o estudo foi característico do tipo qualitativo, pois foi realizado um estudo referente ao transporte marítimo internacional e a Pandemia de COVID-19, examinando o conteúdo mencionado, não sendo empregado dados estatísticos como médias ponderadas, aritméticas e outras.

Quanto aos fins de investigação, o presente estudo pode ser classificado pela tipologia descritiva, que de acordo com Gil (2002), detém como propósito primordial a descrição das características de dada população ou fenômeno ou, então, a composição de relações entre variáveis. Um de seu maior e mais importante traço está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário e observação sistêmica. De acordo com Bonat (2009), a tipologia descritiva investiga o problema e não a solução, isso não significa que nessa categoria de pesquisa não exista análise ou aprofundamento, o objeto é analisado de forma a penetrar em sua natureza.

Levando em conta esta caracterização, infere-se que este estudo se enquadrou como uma pesquisa descritiva, uma vez que os dados foram coletados e analisados, de forma a descrever as características envolvidas aos encadeamentos causadas pela pandemia

de COVID-19 ao Brasil sob a percepção marítima, buscando estabelecer uma relação entre as conclusões obtidas e os objetivos traçados no início da pesquisa.

Quanto aos meios de investigação, refere-se a uma pesquisa bibliográfica e documental, edificada a partir de fontes secundárias (documental e artigos científicos).

Por conseguinte, segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é criada a partir de materiais já desenvolvidos, elaborada, principalmente, a partir de conteúdos presentes em livros ou artigos científicos. Não obstante é relevante para o investigador, assegurar que os dados angariados a partir de fontes bibliográficas, não estejam incoerentes ou contraditórios, podendo desenvolver a pesquisa com base em fontes seguras e confiáveis.

Outrossim, o estudo documental é muito similar à pesquisa bibliográfica. Todavia, enquanto na pesquisa bibliográfica são utilizados somente documentos de origem científica, a abordagem documental faz uso de materiais que ainda não receberam nenhum tipo de análise ou que podem ser reelaborados em relação ao objeto da pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

As fontes de coletas de dados classificam-se entre primárias e secundárias. As fontes primárias caracterizam-se por obras ou textos originais, que não passaram por alterações, ou seja, os dados expostos não foram analisados nem tratados, mas que no futuro irão compor uma literatura abrangente. Já em relação às fontes secundárias, referem-se à literatura propiciada pelas procedências primárias, mas que possuem interpretação e análise das mesmas de modo a compor fontes de pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010).

Nesse contexto, o procedimento aplicado para a coleta de dados foi de classificação qualitativa e se origina a partir de fontes secundárias que foram previamente coletados, tabulados, organizados e analisados, mas com objetivos diferentes daqueles que direcionam esta pesquisa. O estudo também foi embasado a partir de fontes bibliográficas, levantadas por meio de fontes nacionais e internacionais como Tratados, Projetos de Lei e Relatórios Oficiais que possuem relação com o âmbito da pesquisa: fretamento e transporte marítimo.

O presente estudo utiliza-se, essencialmente, da abordagem de caráter qualitativa, pois não emprega meios numéricos. Busca e indaga, em fundura, compreender as principais implicações causadas pela pandemia de COVID-19 no Brasil em relação ao fretamento marítimo, por meio da análise de conteúdo.

Com o objetivo de esclarecer o que foi informado acerca de um determinado tema, a análise de conteúdo pode ser apontada como uma técnica para a sondagem dos dados. Relaciona-se com um conjunto de procedimentos de análise por meio de procedimentos sistematizados, preocupando-se tanto com os fins de exploração, como os de verificação, de maneira a amparar ou não as hipóteses estipuladas antes da aplicabilidade da pesquisa (VERGARA, 2006).

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo expor os dados da pesquisa documental, estruturada e fundamentada a partir da delimitação dos objetivos do artigo.

### Configuração contemporânea

Os resultados apresentados nesta seção, visam elencar a conjuntura vigente do frete internacional durante o período da Pandemia da COVID-19. Para melhor entendimento dos resultados, serão utilizadas diferentes fontes, tanto de pesquisas anteriores, quanto atuais, que procuram justificar as mudanças no mercado. Com esta abordagem buscou-se identificar informações relevantes que possam contribuir para o propósito da pesquisa.

Pode-se constatar, que a pandemia do novo coronavírus induziu uma grande desordem na logística do mercado de transporte marítimo por meio da elevação do custo dos fretes e da falta de disponibilidade de equipamentos, o que gerou congestionamento nos portos, serviços menos confiáveis, entre outras dificuldades. O lockdown imposto mundialmente em 2020 fez com que os setores produtivos interrompessem sua produção, forçando as empresas de navegação a cancelarem seus serviços a fim de minimizar seus prejuízos pela queda na demanda.

De acordo com o Portal da Indústria (2021), esta cessação expôs e aumentou os desafios existentes no transporte naval. Inicialmente, retardou a área do transporte marítimo internacional, que acabou por gerar um efeito bumerangue assim que a economia foi sendo retomada, uma vez que as encomendas de mercadorias do comércio exterior chegaram a números muito além da capacidade tanto da organização dos portos, quanto dos próprios armadores. Adicionalmente, o Portal da Indústria (2021, p.1) integraliza que:

O epicentro deste desbalanceamento entre oferta e demanda se concentrou na China, maior exportadora de produtos manufaturados do planeta, onde se acumulavam produtos nos armazéns e portos, faltavam contêineres vazios e se formavam filas de navios na espera por espaços para a atracação. O resultado direto do aumento da demanda, reprimida nos meses anteriores e potencializada por mudanças no padrão de consumo redirecionado para compras on-line, e de eletroeletrônicos, foi a disparada do custo de transporte de contêineres para todas as rotas com origem em portos chineses. Os fretes no mercado spot, que estavam em uma média de U\$\$ 2 mil por contêiner antes da pandemia, alcançaram recentemente valores próximos a U\$\$ 10 mil, no caso da rota para o Brasil, se tornando o frete mais caro com origem na China.

Para a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2021, p.1):

Desafios também existem no lado do abastecimento. Apesar de pedidos por novas embarcações de contêineres terem diminuído em 16% ano passado, companhias navais aumentaram os pedidos de novos navios para este ano em meio às limitações atuais de capacidade. [...] as empresas marítimas se beneficiaram com o aumento das taxas de frete.

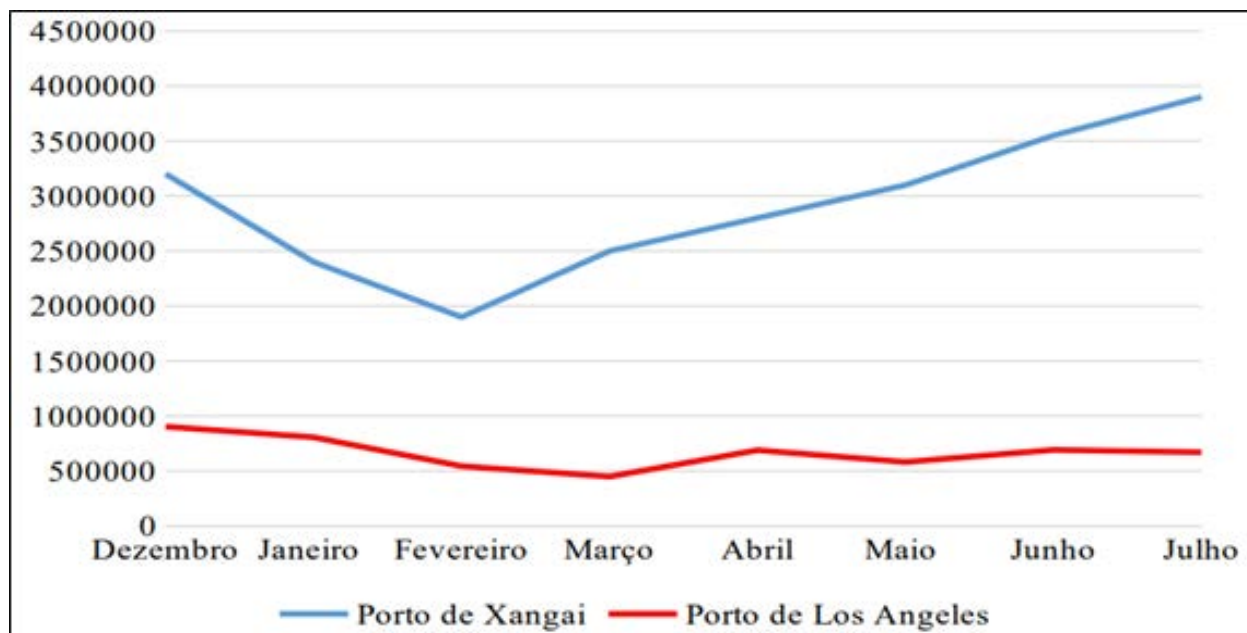
A diretora de tecnologia e logística da UNCTAD, Shamika N. Siriname, expõe que a principal consequência da pandemia na demanda por transporte internacional marítimo foi o aumento do valor em até 400% devido a demanda reprimida. Ainda, de acordo com a profissional: “[...] ao expor as vulnerabilidades existentes nas cadeias de suprimentos, a

pandemia definiu as necessidades de construção de resiliência e reacendeu o debate sobre globalização e cadeias de fornecimento futuras” (UNCTAD, 2021, p.1).

Lazarin e Vieira (2021) apresentam uma comparação entre os contêineres movimentados no Porto de Xangai e aqueles do Porto de Los Angeles (porto de maior movimentação de contêineres dos Estados Unidos). Essa análise se utiliza do recorte temporal dos primeiros meses da aparição do coronavírus. Os autores demonstram que em junho de 2020, após abrupta queda em janeiro e fevereiro, o Porto de Xangai já movimentava contêineres em números mais elevados que os pré-pandêmicos, alcançando ainda recorde de movimentação de TEUs em julho com 3,9 milhões de unidades movimentadas em um único mês (SEATRADE MARITIME NEWS, 2020).

Todavia, o Porto de Los Angeles seguiu operando muito aquém dos níveis anteriores à pandemia, período no qual movimentava entre 900 mil e 1 milhão de TEUs por mês, sofrendo uma queda (em julho de 2020) de movimentação para apenas 645 mil contêineres, o que representa uma taxa de redução de 25%, diminuição de movimentação análogo aos portos europeus, conforme pode ser identificado na Figura 1.

**Figura 1 - Comparação de movimentação de contêineres a partir do Porto de Xangai (China) e o Porto de Los Angeles (EUA) entre dezembro de 2019 a julho de 2020.**

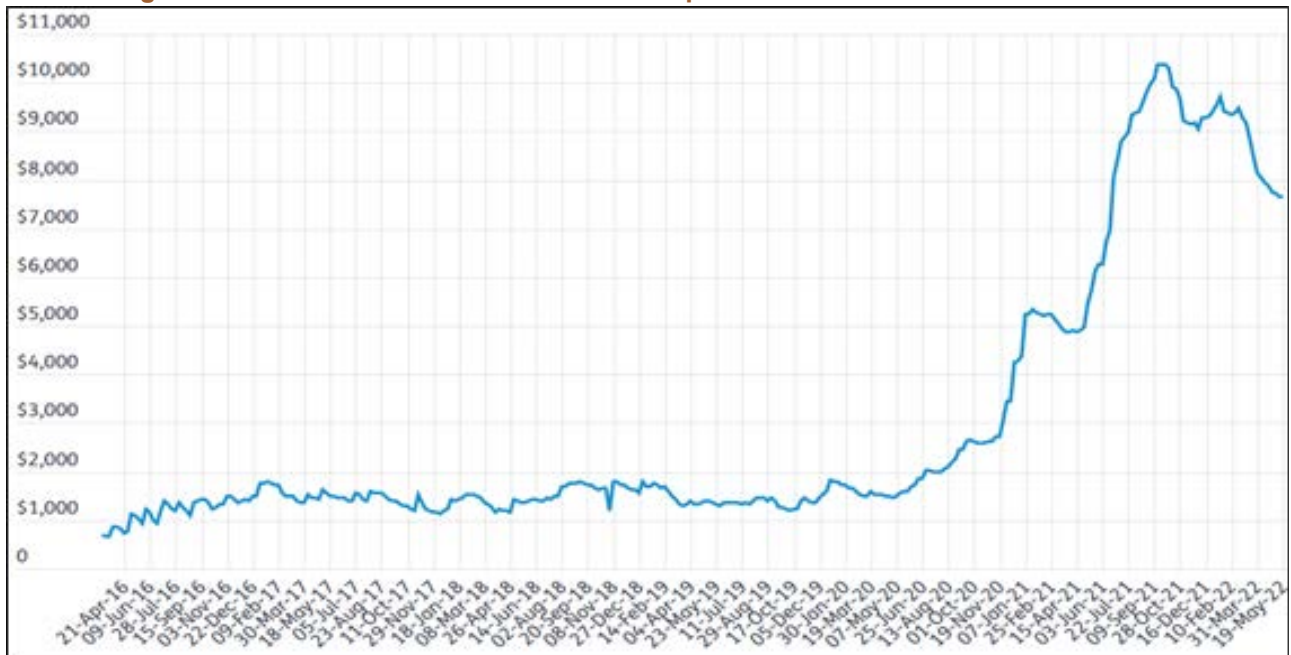


**Fonte: Elaboração própria a partir de Porto de Los Angeles (2022) e Porto de Sanghai (2022).**

O exemplo anterior pode ser mais bem evidenciado por Almeida (2021, p.1), o qual explica que:

A alta nos preços dos fretes marítimos, no entanto, não é exclusividade do Brasil, pois as tarifas atuais ainda estão bem abaixo dos preços praticados em rotas comerciais mais concorridas. Quando comparado a outras rotas do globo, como os Estados Unidos x Ásia e os Estados Unidos x Europa, o preço do transporte internacional partindo do Brasil é considerado competitivo. Um exportador americano que deseja enviar cargas para a Ásia, por exemplo, chegou a pagar mais de 20 mil dólares para um contêiner de 40 pés.

De outro modo, a Figura 2 demonstra como a insuficiência de contêineres impactou no custo do transporte marítimo mundial, de acordo com o World Container Index (2022).

**Figura 2 - Índice mundial de container de 40' pés entre abril de 2016 e maio de 2022.**

Fonte: Elaboração própria a partir de Drewry World Container Index (2022).

Similarmente, com relação a uma análise global do problema com os fretes marítimos e a sua disponibilidade no período da pandemia, não se pode ocultar o acidente com o navio cargueiro Ever Given da empresa de transporte marítimo Evergreen. Este foi um dos acontecimentos que impactou de forma satisfatoriamente negativa todo o comércio internacional. O encalhe do cargueiro no Canal de Suez durou 6 dias e ocasionou uma multa milionária à empresa para liberação do navio. De acordo com o Anuário de Transporte Marítimo da UNCTAD (2021, p.16):

As taxas de fretes aumentaram ainda mais após o fechamento do Canal de Suez em março de 2021. O aterramento do navio porta-contêineres, de 20.150 TEU, bloqueou o canal atrasando os navios que se dirigiam à Europa e aumentando as restrições à capacidade dos navios e dos portos. Algumas viagens tiveram que ser reencaminhadas ao redor do Cabo, somando 7.000 milhas à distância.

Davi Santiago, Diretor de Operações da Simplifica Fretes, maior empresa do segmento a nível brasileiro, credenciada à Ceva Logistics e a Confederação Nacional do Transporte, alerta, também, para outro fator determinante ao estudarmos os impactos da Pandemia da COVID-19, no comércio exterior, a contaminação dos trabalhadores portuários:

Em meados do mês de maio o porto de Yantian, um dos maiores complexos mundiais, que fica no Sul da China foi parcialmente fechado e teve suas atividades paralisadas.

Devido a um surto de covid envolvendo trabalhadores e a comunidade local, as atividades foram suspensas. Nesse sentido o complexo portuário teve atrasos implicando em custos de reserva para embarcadores de todo o mundo com impactos superiores ao acidente no Canal de Suez. O porto movimenta cerca de 36.000 TEUs por dia, um dos principais canais de movimentação de carga e potência global em termos de economia. Outro caso semelhante mais recente, ocorreu no maior porto do mundo, em Ningbo também na China. Um dos terminais de containers foi fechado no dia 11 de agosto após membros de uma equipe de trabalhadores testarem positivo para a covid-19 (SANTIAGO, 2021, p.1).

Por conseguinte, há a preocupação que ainda ronda o mercado, devido a pontualidade de novas cepas e surtos da doença, o que gera instabilidade no mercado,

pela possibilidade de novas paralisações nas atividades de fretamento.

Todos esses fatores são de extrema importância para que se consiga fazer um mapeamento mais preciso do comércio, com vistas a apontamentos para o futuro. Seria ingenuidade pensar na problemática do frete internacional como algo isolado, impactado somente pela pandemia, sabendo-se da magnitude do serviço de logística para operacionalizar a movimentação de contêineres nos navios pelo ao redor do mundo.

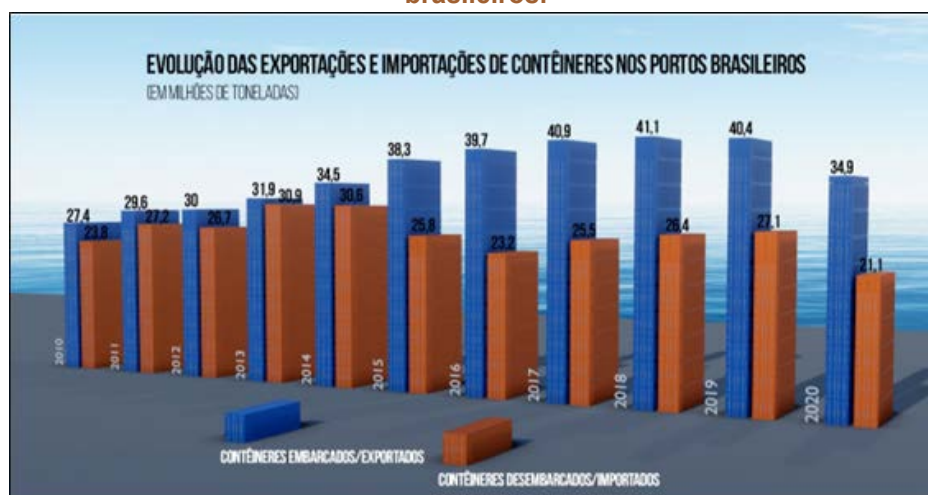
Cada baú de metal que sai de um continente para o outro transportando uma carga, é descarregado e estufado novamente com mercadorias com outro destino. Deixando com que, a falta de controle, por conta das mudanças em função da pandemia, ocasionasse em falhas de produtividade e rotatividade dos contêineres. Em conclusão a baixa produção de unidades de carga no ano de 2019 em conjunto com as adversidades do controle das movimentações globais foram os precursores do quadro crítico de atualmente (SANTIAGO, 2021).

A Federação do Comércio do Estado de São Paulo (FECOMÉRCIO SP, 2020), ressalta que a pandemia da Covid-19 causou desafios de adaptação para a logística do comércio internacional na América Latina, contudo, por tratar-se de um episódio global, afetando todas as nações. De tal modo, que pela paralisação de atividades comerciais em razão do isolamento e pela prioridade em escala mundial dos produtos relacionados à saúde; as empresas precisam buscar saídas estratégicas para manterem suas relações sem serem tão fortemente impactadas pelos aumentos de custos logísticos.

Um levantamento da CNI apontou um aumento de 48% na exportação de contêineres desde 2010. Ainda, de acordo com a pesquisa, a alta tem relação com a crescente containerização de cargas da agroindústria e de produtos de menor valor agregado, como carnes refrigeradas, madeira, papel e celulose, café, açúcares, algodão, grãos, dentre outros. Por outro lado, as importações de contêineres trouxeram majoritariamente produtos manufaturados, como plásticos e suas obras, produtos químicos, máquinas e equipamentos e eletrônicos.

Percebe-se, conforme Figura 3, o progresso das exportações e importações a nível brasileiro.

**Figura 3 - Evolução das Exportações e Importações de contêineres nos portos brasileiros.**



Fonte: Portal da Indústria (2021, p.1) de acordo com dados da ANTAC.

Conforme o Portal da Indústria (2021, p.1):

A partir do segundo semestre de 2020, as empresas expandiram a oferta dos serviços de transporte para níveis até mesmo acima do verificado antes da pandemia, mas sem conseguir absorver toda a demanda reprimida por mercadorias, no Brasil e no mundo. Como consequência, os preços de frete subiram em quase todas as rotas, sentidos e tipos de contêineres. As maiores elevações ocorreram na importação de contêineres originários da Ásia, onde os valores médios de frete mais do que quadruplicaram, passando de uma média US\$ 2 mil por contêiner em janeiro de 2020 para US\$ 9 mil em janeiro de 2021.

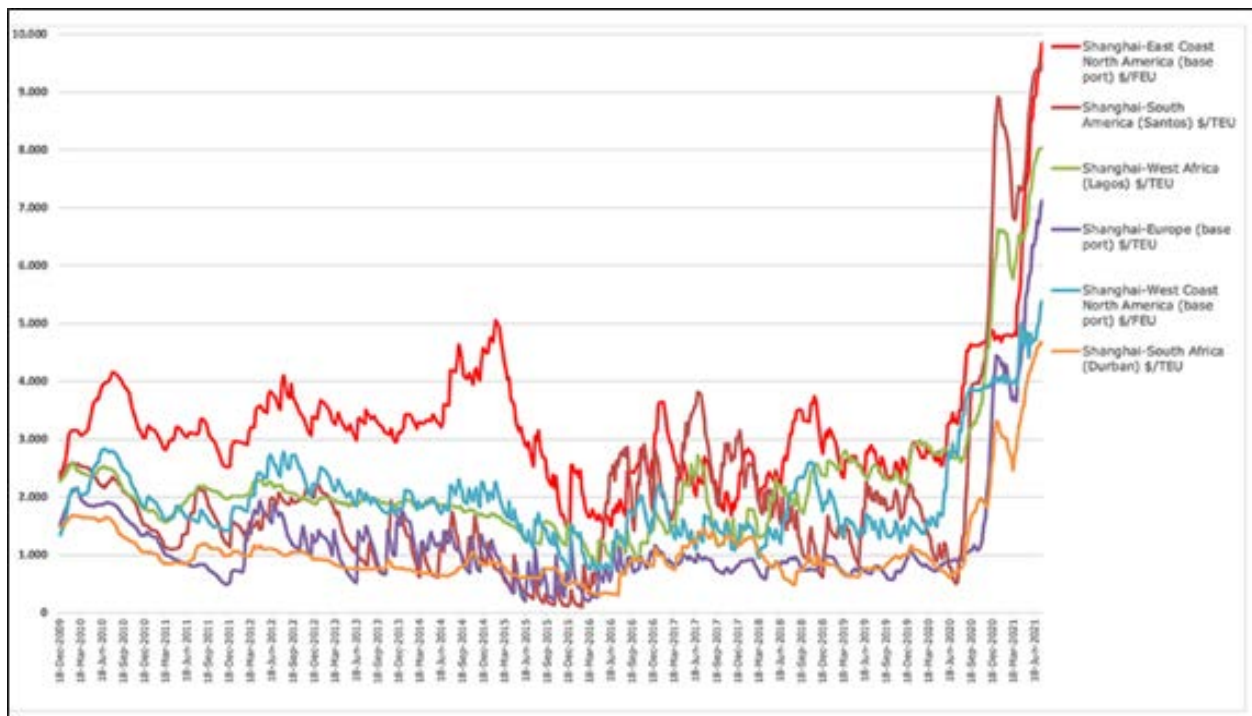
De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (2021), o pequeno alívio no custo do frete marítimo da Ásia para o Brasil na primeira metade de 2021 ficou para trás, e o preço médio do serviço de transporte começou 2022 custando 5,7 vezes mais do que antes da pandemia. Tais constatações serão mais bem tratadas na redação do terceiro objetivo deste trabalho.

## Panoramas e concepções futuras

Esta seção versa sobre as perspectivas para o setor do transporte marítimo internacional, após o período sublevado da pandemia da COVID-19, o qual trouxe profundas modificações para o setor.

A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2021) respalda essa informação, destacando que, depois do surto, o custo dos contêineres atingiu máximos históricos, por conta das implicações decorrentes deste momento, conforme Figura 4.

**Figura 4 - Variação da cotação de frete com origem de Shanghai (China) para o mundo.**



**Fonte: Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2021, p.1).**

Segundo Jan Hoffmann (2021, p.1), Chefe da Divisão de Logística da UNCTAD, variados são os fatores, que combinados, vieram a desencadear a crise na rede de suprimentos marítima atual, que assola o setor de transporte marítimo regular. O autor

aponta cada um deles:

O primeiro deles é a rápida recuperação inesperada e sem precedentes no comércio de contêineres, possibilitada por uma recuperação rápida e precoce na China. Isso se soma a medidas maciças de apoio a políticas nos Estados Unidos e na Europa, que apoiaram a renda e os gastos das famílias, o crescimento do comércio eletrônico e o aumento dos requisitos de compras de produtos farmacêuticos e home-office. Em segundo lugar, o tempo de resposta para contêineres, reboques e navios nos portos e conexões de transporte intermodal é mais lento do que o normal, pois portos, transportadores e transportadores precisam cumprir os regulamentos de saúde e o distanciamento social. Terceiro, a capacidade de oferta não está crescendo rápido o suficiente para acompanhar a demanda e a capacidade de ajuste dos portos é mais limitada do que a das companhias de navegação. Esses fatores exacerbaram o congestionamento nos principais portos e nós de envio, aumentaram os atrasos, reduziram a visibilidade dos envios, aumentaram as taxas e sobretaxas, adicionaram viagens em branco, aumentaram os custos gerais de envio e aumentaram os atritos comerciais. Um desenvolvimento positivo é a alta rentabilidade para os operadores de transporte marítimo regular.

Ao serem analisadas todas essas razões desencadeiam em algumas reflexões importantes. Ora, se não foram implementados planos de reserva para prevenir a carência de disponibilidade tanto de contêineres, quanto de fretes, ou para suavizar seus impactos negativos, é provável que ainda tenhamos longos meses até que a interrupção da cadeia de suprimentos marítima possa ser absorvida ou que o sistema retome operações mais sutis.

AUNCTAD (2021) ressalta, ainda, que existem 3 ações que poderiam evitar ou reduzir situações como as citadas anteriormente, a saber: facilitação do comércio e digitalização para cadeias de suprimentos resilientes; mapeamento e rastreamento; e concorrência no transporte marítimo. Todos esses fatores aliados ao aumento da eficiência, transparência e confiabilidade podem auxiliar a manter um ambiente operacional lucrativo para empresas de transporte marítimo regular, portos e fornecedores de transporte terrestre (HOFFMANN, 2021).

Na mesma tendência, Joshua Flood, consultor sênior da Valour Consulting, maior empresa de consultoria internacional do Reino Unido e que dirige a divisão de pesquisa marítima, fez uma estimativa marítima para o portal Hellenic Shipping News, para 2022. Em publicação do dia 1º de maio deste ano, são destacadas 10 medidas que demonstram as intenções futuras na área do comércio marítimo internacional. De acordo com ela, os sistemas de tripulação de embarque já estão em mudança, desde os horários de folga, embarque, ou transferências de tripulantes – situações que sofreram ajustes durante a pandemia – tudo isso exigirá maior utilização das Inteligências Artificiais e de conectividade. Essas duas ferramentas também terão fundamental importância com relação ao 2º ponto destacado pelo consultor, a previsão de que a otimização de rotas em portos movimentados se tornará obrigatória.

A confiabilidade do cronograma tem sido um grande problema nos últimos anos. Ele atingiu um pico de cerca de 80% em meados de 2019 e vem caindo desde então. Agora está definindo perto de 35%. Conforme discutido em relatórios anteriores, o congestionamento de portos é um grande fator nesse problema. Os dois principais portos da Califórnia, Long Beach e Los Angeles, estenderam a distância que os navios transpacificos de entrada devem evitar enquanto aguardam um ancoradouro nos portos. Este é agora 150 milhas da costa - cerca de 15 horas de vapor.

O benefício disso é que aumenta a segurança ao espaçar os navios mais longe no



mar, em oposição a ancoradouros designados ou áreas de espera mais apertadas dentro de 40 milhas (4 horas) dos portos. Também permite que os navios adotem o vapor lento e reduzam sua pegada de carbono. Da mesma forma que o controle de tráfego aéreo pode organizar chegadas e partidas de voos, os portos precisam ser capazes de programar o transporte. Espera-se que este tipo de operação seja adotado por outros portos internacionais (FLOOD, 2022, p.1).

Como terceira intenção do mercado para este ano, destaca-se a adoção da Internet das Coisas (IoT), a qual, de acordo com o FLOOD (2022), transformará o gerenciamento de risco de contêineres em trânsito, principalmente aqueles que carecem de armazenamento específico. A disposição de monitoramento das cargas nos contêineres em tempo real além de diminuir a deterioração de produtos sensíveis ao tempo, ainda diminuirá o risco de incêndios. Tais medidas também contarão com melhores convenções de rotulagem, amparadas pela tecnologia de contabilidade distribuída, baseada em Blockchain, impedindo uma centralização incógnita de contêineres que contenham cargas inflamáveis.

Outra constatação do autor, é a de que a produção offshore de petróleo e gás continuará relativamente intensa com mais FPSOs sob medida sendo construídos, pois a alteração de VLCCs não fornece mais a envergadura necessária. Igualmente, destaca que surgirão mais duas grandes aquisições no mercado de conectividade marítima, nos próximos 6 meses, possivelmente se tratando de movimentos verticais, além de que serão mais constantes as parcerias com provedores de serviços e os menores players de análise de dados marítimos. Há expectativa ainda, de maior intervenção governamental para a gestão portuária; do mesmo modo, aumentarão as exigências tanto para fretadores, quanto para os proprietários dos navios.

Grande parte dos problemas enfrentados globalmente pela pandemia da COVID-19 tendem a ser resolvidos a longo prazo. Seus impactos foram sentidos em diversas áreas. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2022), há previsão de recuperação da economia no Brasil, ainda que alguns setores sejam mais impactados pelo aumento do frete marítimo. Em pesquisa publicada no final de março, o instituto pondera:

A previsão para o Monitor do PIB, proxy mensal medida pela Fundação Getúlio Vargas, é de crescimento de 1% na comparação sem efeitos sazonais (devido a altas esperadas para a indústria, comércio e serviços), o que melhora as perspectivas para o resultado do PIB no primeiro trimestre de 2022.

Entre os principais setores produtivos, a indústria segue enfrentando o cenário mais desafiador. Os problemas relacionados às cadeias produtivas globais e os custos elevados dos fretes internacionais seguem sendo importantes entraves ao crescimento da produção. Além disso, enquanto os preços da energia elétrica continuam elevados, a guerra na Ucrânia tem provocado aumento nos preços internacionais do petróleo (IPEA, 2022, p.1).

Percebe-se que, novos desafios somam-se àqueles enfrentados no período pandêmico.

Conforme o relatório de transporte marítimo de 2021, da UNCTAD, publicado em novembro do mesmo ano, o comércio marítimo contraiu 3,8% em 2020, em seguida se recuperou e tem uma estimativa de crescimento de 4,3% para o ano de 2022. O documento ressaltou alguns dados importantes, a saber:

[...] os níveis do preço de importação global subiram por volta de 11%. Nos países insulares, que dependem do transporte marítimo para importação, essa elevação foi

de até 24%. Se a situação persistir, os preços vão crescer cerca de 1,5% em 2023. O aumento esperado nos países insulares é de 7,5%, enquanto, nos países menos desenvolvidos, a estimativa é de 2,2%. A UNCTAD destacou a necessidade de monitorar o comportamento do mercado e de garantir a transparência na definição de taxas, tarifas e sobretaxas (UNCTAD, 2021, p.1).

Em consonância com os dados já apresentados neste estudo, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) destaca que algumas modificações criadas durante o período da pandemia da COVID-19, seguirão presentes no setor do transporte marítimo, como “megatendências”, a exemplo do aumento da automação e digitalização de documentos, o que desencadeará em maior eficiência e redução de custos operacionais.

Outra consideração a ser feita, é com relação ao compartilhamento de fretes, já mencionado anteriormente nesta pesquisa. Tal opção pode minimizar danos econômicos ao Brasil, num futuro problema, como àqueles enfrentados nos últimos anos. Para Oliveira e Martinez (2019, p.1), titulares da Associação Brasileira dos Armadores de Cabotagem:

Os acordos do tipo compartilhamento de navio, por outro lado, devem ser notificados. Entretanto, suas especificidades – tais como independência das partes em relação à comercialização dos serviços e à relação com seus clientes – implicam uma análise um pouco diferenciada em relação a atos de concentração do tipo fusão ou aquisição de empresas. Nos casos analisados até aqui, o CADE reconheceu a eficiência econômica de tais acordos e concluiu que os riscos concorrenciais poderiam ser mitigados pela presença de rivalidade nos mercados relevantes afetados. [...] No Brasil, não há nenhum tipo de isenção antitruste, logo é importante que, mesmo que sejam observados e seguidos métodos de análise e argumentos aceitos em outras jurisdições, se atente para que tais argumentos não estejam influenciados por situações específicas de outros países, devendo-se aplicá-los à realidade do mercado e da legislação brasileira.

No que se refere às perspectivas para o setor no Brasil durante esse ano, os desfechos deste estudo indicam que a crise deva perdurar até a segunda metade de 2022.

Dessa forma, a expectativa é que os fretes sigam em alta por boa parte do ano do ano de 2022, e talvez além. Não se deve desconsiderar o fato de que as grandes transportadoras seguem lucrando com o momento. De acordo com o Relatório Anual 2021, a Maersk, maior empresa de navegação do mundo, por exemplo, graças ao aumento dos preços dos fretes, registrou no terceiro trimestre de 2021 o período mais lucrativo de seus 117 anos de história. Com o excesso de demanda por parte dos consumidores e falta de oferta para movimentar os produtos, os preços do transporte marítimo arrojaram. Em algumas das rotas marítimas mais movimentadas entre a Ásia e os Estados Unidos, Europa ou América Latina, as tarifas aumentaram mais de 500%.

O Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP (2021, p.1), alerta para o fato de que o caos logístico irá perdurar durante todo o ano de 2022. De acordo com a publicação veiculada em agosto de 2021:

No Brasil, o comércio com a China foi o mais afetado, o que se reflete nos fretes marítimos em patamar recorde. Nas rotas de importação vindas da China, o frete médio registrado em julho de 2021 foi 7,35 vezes maior do que há um ano. Atualmente, a rota Xangai-Santos apresenta custo de US\$ 11 mil por contêiner de 20 pés, contra US\$ 1.500 em agosto de 2020. É um nível histórico, que não deve recuar tão cedo. Hoje, não é apenas a importação da China que está com fretes acima do normal. O custo do transporte vindo da Europa triplicou desde março deste ano. As rotas do Golfo também estão pressionadas, e os trajetos vindos dos EUA, que estavam

sob controle, dispararam nas últimas semanas, em meio aos congestionamentos nos portos americanos. Analistas e executivos definem a situação como caótica. “No Brasil, não há navio chegando dentro da janela. Nenhuma rota está operando normalmente. Isso reflete a situação mundial”, afirma Luigi Ferrini, vice-presidente sênior da Hapag-Lloyd no Brasil.

Por conseguinte, avaliação do Centro prevê que, como os navios encomendados pelas empresas de navegação deverão chegar só a partir de 2023, até lá não existirá nenhum expressivo aumento na capacidade, e o panorama dependerá da melhora da demanda nos mercados globais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O coronavírus está gerando um impacto sem precedentes na cadeia de suprimentos global, os quais tem afetado não somente o abastecimento de produtos, mas, também, a sociedade e as organizações. Durante a pandemia e a posição de interrupção brusca, a prioridade mundial é salvar vidas humanas, no entanto a falta de insumos essenciais como alimentos, remédios, equipamentos e diagnósticos se fez presente no Brasil, uma vez que os serviços de transporte de cargas estavam severamente impactados.

Em um mundo globalizado, a necessidade sentida pelas nações em promover, entre elas, trocas comerciais de bens e serviços a fim de promover positivamente sua balança comercial é evidente. O modal marítimo, é, portanto, o principal meio pelo qual a comutação é executada. Apesar da grande efetividade, o panorama negativo se fez presente por meio dos constantes desdobramentos referentes aos valores e inflexibilidades impostas durante o cenário pandêmico.

Desta forma, envolvendo a logística internacional, modais de transporte e o comércio exterior, a presente pesquisa intentou depreender “quais as implicações causadas pela pandemia de COVID-19 ao Brasil, sob a perspectiva do frete internacional marítimo e a disponibilidade de espaço e contêineres?” caracterizando assim, a questão da pesquisa. Com isso, delimitou-se o objetivo geral do estudo que se propôs compreender as implicações causadas pela pandemia de COVID-19 ao Brasil, sob a perspectiva do frete internacional marítimo e a disponibilidade de espaço e contêineres.

Constatou-se que o fechamento dos portos, em 2020, como parte de contenção da pandemia, fez com que as indústrias parassem sua produção, obrigando as empresas marítimas a cancelarem seus serviços de modo a mitigar os dados causados pela baixa demanda. Outro fator importante foi a contaminação dos trabalhadores portuários, que sem excedente e substitutos, ficaram de quarentena sem exercer sua função, prejudicando as operações dos portos.

Menciona-se, além, o acidente com o navio cargueiro Ever Given ao canal de Suez, que permaneceu encalhado por 6 dias, impactando o comércio internacional de forma extremamente negativa, uma vez que todo o cenário já estava em colapso. Do mesmo modo as falhas de produtividade e rotatividade dos contêineres, que aliadas à baixa produção das unidades, afligiram os serviços de transportes marítimos para patamares superiores ao da pandemia.

É imperativa a necessidade da implementação de planos de reserva para prevenir a insuficiência de contêineres e rotas de fretes internacionais, de forma a minimizar os impactos negativos. As perspectivas são de que, mesmo com ações como a sugerida anteriormente, ainda demorará para que o sistema retome operações menos graves.

A utilização de Inteligência Artificial e a automação dos processos de digitalização das cadeias de suprimentos se fará cada dia mais presente no cotidiano, assim como o mapeamento e rastreamento das operações. Investir nessas e em outras tecnologias pode auxiliar em aumento na eficiência, transparência e confiabilidade dos serviços, minimizando as adversidades da crise.

O compartilhamento de frete para moderar custos no transporte será uma tendência crescente, uma vez que a previsão para a entrada de novos navios na rota mundial é para o ano de 2023. Até lá, espera-se uma mudança gradual na crise, pois o aumento na disponibilidade de fretes ainda está distante e depende da evolução da demanda no mercado.

Como proposta, sugere-se aos Armadores a redução dos valores das diárias, aumento de tempo livre e oferecimento de rotas alternativas. Aos portos e aduanas, a desburocratização da fiscalização e investimento em tecnologia, melhoria da infraestrutura e manutenção dos serviços; Ao Governo Federal, a facilitação e redução do pagamento de tributos, simplificação da fiscalização e política de fomento à economia deverão se fazer presente.

Com base nos dados obtidos por meio do levantamento bibliográfico e documental, verificou-se a dimensão das decorrências fomentadas pela maior pandemia do século ao Brasil. Como fator limitante, ressalta-se que os eventos históricos relacionados à pandemia de COVID-19 são contemporâneos, o que traz uma instabilidade de ocorrências factíveis, além da escassez de fontes de pesquisa que gozem caráter científico.

Para aprimoramento de trabalhos futuros, considerando as limitações do presente estudo, recomenda-se a análise dos impactos gerados pela COVID-19 em atividades logísticas a nível mundial, as estratégias adotadas pelos profissionais de logística internacional durante a pandemia do coronavírus, a importância de rotas secundárias de transporte internacional para concretizar as exportações e/ou importações além de mensurar o impacto aos terminais portuários decorrentes dos congestionamentos nos navios.

Em virtude dos fatos mencionados, percebe-se que o desenvolvimento deste oportuno assunto, contribuiu para o aprimoramento do acadêmico, principalmente no que diz respeito a sua área de atuação profissional no comércio exterior, proporcionando a aprendizagem de uma temática, que noutro tempo, era desconhecido por ele. Outrossim, possibilitou trazer não somente dados atualizados e consistentes sobre o frete marítimo e a disponibilidade de espaço e contêineres em uma visão holística, mas, também, as repercussões impostas ao Brasil.

## AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. S. de. Alta nos preços dos fretes marítimos: entenda como driblar o cenário. Disponível em: <https://www.allog.com.br/alta-nos-precos-dos-fretes-maritimos/>. Acesso em: 12 maio. 2022.
- ANDRADE, M. M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARAT, J. Logística, transporte e desenvolvimento econômico: a visão setorial. São Paulo: CLA, 2007.
- BARON, M. V. *et al.* Contenção, mitigação e supressão no combate à pandemia do COVID-19: levantamento e análise. 2020. Disponível em: <http://www.revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/saudecoletiva/article/v>
- BONAT, D. Metodologia da pesquisa. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2009.
- BRASIL. Confederação Nacional da Indústria. Consulta empresarial. Brasília, 2021. Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/ec/ad/ecad4487-207b-4a75-96fc-f31cf927a92c/consultaempresarial\\_marco2020\\_v2.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/ec/ad/ecad4487-207b-4a75-96fc-f31cf927a92c/consultaempresarial_marco2020_v2.pdf). Acesso em: 7 set. 2021.
- BRASIL. Confederação Nacional da Indústria. Evolução do mercado mundial de transporte de contêineres. Brasília, 2020. Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/68/84/688462ee-172a-4dae-bd2d-4ca1d88ec0fe/relatorio\\_cni\\_-\\_evolucao\\_do\\_mercado\\_mundial\\_de\\_transporte\\_de\\_containers.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/68/84/688462ee-172a-4dae-bd2d-4ca1d88ec0fe/relatorio_cni_-_evolucao_do_mercado_mundial_de_transporte_de_containers.pdf). Acesso em: 12 maio. 2022.
- BRASIL. Conferência das Nações Unidas Sobre o Comércio e Desenvolvimento. Gargalos do transporte marítimo só serão resolvidos com vacinação global. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/159282-gargalos-do-transporte-maritimo-so-serao-resolvidos-com-vacinacao-global>. Acesso em: 12 maio. 2022.
- BRASIL. Instituto de Pesquisa e Econômica Aplicada. Ipea projeta recuperação da atividade econômica para fevereiro. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=39089&Itemid=3](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=39089&Itemid=3). Acesso em: 19 maio. 2022
- CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Caos logístico vai se estender até 2022. Disponível em: <http://www.ciesp.com.br/santos/noticias/caos-logistico-vai-se-estender-ate-2022/> Acesso em: 22 maio. 2022.
- DELOITTE. Covid-19 e os impactos nos setores econômicos: Um olhar atendo às projeções. 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/Deloitte-Covid-Impacto-Setores-junho.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021

DREWRY WORLD CONTAINER INDEX. World Container Index - 20 May. 2021. Disponível em: <https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-indexassessed-by-drewry>. Acesso em: 15 maio. 2022.

DREWRY. S. C. A. World Container Index. Disponível em: <https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-index-assessed-by-drewry>. Acesso em: 22 maio. 2022.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DE SÃO PAULO. Especialista da Interseas analisa efeitos da pandemia no transporte marítimo internacional. Disponível em: <https://globalgsl.com.br/noticias/exportacao-importacao/especialista-da-interseas-analisa-efeitos-da-pandemia-no-transporte-maritimo-internacional/>. Acesso em: 02 maio. 2022.

FLOOD, J. 10 previsões marítimas para 2022. Disponível em <https://www.hellenicshippingnews.com/10-maritime-predictions-for-2022/>. Acesso em: 18 maio. 2022.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFFMANN, J. Como proteger os consumidores das altas taxas de frete marítimo. Disponível em: <https://unctad.org/news/how-cushion-consumers-high-maritime-freight-rates>. Acesso em: 16 maio. 2022.

LAZARIN, C. R. R.; VIEIRA, D. B. O impacto da escassez de contêineres no Porto de Santos. Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2021/parte3/1109-1579-1-RV.pdf>. Acesso em: 19 maio. 2022.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, B. R. de.; MARTINEZ, C. A necessidade para desenvolver um modal estratégico. Associação Brasileira dos Armadores de Cabotagem. Disponível em: <https://abac-br.org.br/a-necessidade-para-desenvolver-um-modal-estrategico>. Acesso em: 21 maio. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Atualização Epidemiológica Semanal: 25 de fevereiro de 2022 Doença causada pelo coronavírus. Brasil: Organização Mundial da Saúde, 2021. Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/54703>. Acesso em 31 out. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Manutenção de serviços essenciais de saúde: orientação operacional para o contexto da COVID-19. Brasil: Organização Mundial da Saúde, 2020. Disponível em: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52363/OPASWBRACOVID-1920083\\_por.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52363/OPASWBRACOVID-1920083_por.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Acesso em 20 ago. 2021

PORTAL DA INDÚSTRIA. Publicações: Economia. Exportação de contêineres cresce 48% desde 2010, mostra levantamento da CNI. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/exportacao-de-containeres-cresce-48-desde-2010-mostra-levantamento-da-cni/>. Acesso em: 06 maio. 2022.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Publicações: Infraestrutura. Frete marítimo ultrapassa U\$\$ 10 mil por contêiner e penaliza comércio exterior brasileiro. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/infraestrutura/frete-maritimo-ultrapassa-us-10-mil-por-conteiner-e-penaliza>

comercio-exterior-brasileiro/. Acesso em: 10 maio. 2022.

SANTIAGO, D. Veja em detalhes como a pandemia impactou no alto valor do frete de container em todo mundo. Disponível em: <https://simplificafretes.com.br/crise-do-container-efeitos-da-pandemia-na-movimentacao-de-cargas/>. Acesso em: 15 maio. 2022.

SANTOS NETO, M. C.; SOUZA, M.; OLIVEIRA, L. Impacto da pandemia de Covid-19 na exportação de algumas commodities e produtos agrícolas brasileiros. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 58., 2020. Anais [...]. Foz do Iguaçu: SOBER, 2020.

SCHNEIDER, S.; CASSOL, A.; LEONARDI, A.; MARINHO, M. M. Os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre o agronegócio e a alimentação. Estudos Avançados, v. 34, n. 100, p. 167-188, 2020.

SEATRADE MARITIME NEWS. Port of Los Angeles hits record annual container volume of 10.87m teu. Disponível em: <https://www.seatrade-maritime.com/ports-logistics/port-los-angeles-hits-record-annual-container-volume-1087m-teu>. Acesso em: 07 maio. 2022.

SHANGHAI INTERNATIONAL PORT. Key Data: Total throughput and Container throughput. Disponível em: <https://en.portshanghai.com.cn/FactsFigures/index.jhtml>. Acesso em: 26 abr. 2022.

SILVA, M. R. F. da *et al.* Logística Portuária: Revisão Sistemática de Literatura utilizando o método PRISMA. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2020, Bauru. [Anais 15] Bauru: UNESP, 2020. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep.php?e=15](https://simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=15). Acesso em: 11 de out. 2021.

TRECE, J. C. C. P. Pandemia de Covid-19 no Brasil: primeiros impactos sobre agregados macroeconômicos e comércio exterior. Boletim de Economia e Política Internacional, BEPI. N.27. Maio/Agosto de 2020.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. Anuário do Transporte Marítimo 2021. Disponível em: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021\\_en\\_0.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021_en_0.pdf). Acesso em: 10 maio. 2022.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. How to cushion consumers from high maritime freight rates. Disponível em: <https://unctad.org/news/how-cushion-consumers-high-maritime-freight-rates>. Acesso em: 23 maio. 2022.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## Cultura e tradições na introdução de uma marca no mercado internacional: uma revisão da literatura

Rafael Schlickmann

UNESCO

[rafaelschlickmann@hotmail.com](mailto:rafaelschlickmann@hotmail.com)

Júlio César Zilli

UNESCO

[zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

### RESUMO

Diante do cenário globalizado em que atualmente estamos vivendo, onde a tecnologia evoluiu a ponto de conectar rapidamente pessoas em qualquer parte do mundo, o conhecimento das características pessoais de cada cultura, e a empatia pelas tradições e diferenças entre povos, se torna parte essencial para a boa convivência. Diante disso, o estudo objetivou compreender como a cultura e tradições de um país influenciam o processo de internacionalização de uma marca, a partir de uma revisão da literatura. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa essencialmente qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental, a partir de uma revisão da literatura. A coleta de dados foi realizada por meio de bibliometria a partir de estudos de caso presentes nas teses e dissertações disponíveis na plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), de onde foram extraídos 31 documentos a partir da pesquisa. A pesquisa focou a análise em 6 dissertações, as quais apresentaram conteúdo diretamente relacionado com o objetivo da pesquisa. O desenvolvimento desse estudo, por fim, mostrou a importância de se conhecer os aspectos culturais e as tradições de um povo com quem se está negociando, sendo que, se ignorados, o impacto negativo causado pelo choque-cultural pode impedir o crescimento e permanência da marca em determinado mercado. Constatou-se ainda que, levando em conta a importância desses aspectos para o comércio internacional, poucas teses e dissertações são desenvolvidos com foco na área, sendo assim o investimento na divulgação do tema torna-se importante, a fim de instigar e promover o interesse para o assunto.

**Palavras-chave:** marca. cultura. tradição. mercado internacional.

### INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, a globalização se tornou, possivelmente, o fenômeno de maior impacto do mundo contemporâneo,

*Estratégias de Gestão & Comércio Exterior: os desafios do mundo globalizado do Século XXI - Vol. III*

DOI: [10.47573/aya.5379.2.220.2](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.220.2)





atingindo uma infinidade de pessoas das mais diversas culturas e países. Tal fenômeno merece atenção simplesmente por exercer influência na vida humana, seja essa em situações sociais ou em processos de industrialização, nos cinco continentes, superando barreiras culturais e de tradições (CESNIK; BELTRAME, 2005).

Segundo Keegan e Green (2013), uma das principais características dessa nova era global, é a expansão gigantesca com foco nos mercados internacionais, de organizações que antes só serviam os consumidores nacionais. Diante do exposto, pode-se afirmar que a internacionalização tem se tornado cada vez mais crucial para a sobrevivência das organizações, tendo em vista que mesmo que a empresa decida atuar somente no mercado doméstico, essa terá que encarar a concorrência vinda do exterior.

Segundo Czinkota e Ronkainen (2008), no passado, gestores de marketing que não tinham interesse em se preocupar com diferenças e desafios culturais, poderiam simplesmente ignorá-los e concentrar seus esforços somente no mercado doméstico. Porém, com os avanços da globalização, e o atual ambiente de negócios em que estamos inseridos, as organizações já não podem evitar a competição internacional, pois mesmo que elas não atuem internacionalmente, seu espaço no mercado poderá ser afetado pela concorrência vinda do exterior.

O marketing global tem sido levado cada vez mais a sério desde que as multinacionais começaram a ganhar mercado, acirrando a concorrência entre as empresas com marcas muitas vezes de maior qualidade e preços mais competitivos (KEEGAN; GREEN, 2013).

Neste contexto, as empresas têm buscado estar cada vez mais preparadas para introduzir seus produtos no mercado global, porém, quando falamos de diferentes culturas e tradições, existem diversas variáveis e incertezas que devem ser levadas em consideração. O choque cultural pode ser fatal para o sucesso de uma organização no exterior, caso essa não tenha um preparo prévio, ou não adapte seu produto de acordo com o mercado-alvo, quando necessário.

Diante dos fatos expostos, este estudo tem por objetivo “Compreender como a cultura e tradições de um país influenciam o processo de internacionalização de uma marca, a partir de uma revisão da literatura.” Para tanto, delimitou-se como objetivos específicos: i) Estruturar uma bibliometria contemplando as teses e dissertações disponíveis na BDTD; ii) Identificar cases que foram impactados pela cultura e tradições do mercado-alvo; e iii) Apresentar a importância do marketing internacional e do conhecimento da cultura e tradições no processo de internacionalização de uma marca.

Essa pesquisa foi desenvolvida em cinco sessões, sendo a primeira delas apresentado a introdução, seguida do referencial teórico. A terceira sessão destaca os procedimentos metodológicos, seguida da apresentação e discussão dos resultados. Por fim, destacam-se as considerações finais e as referências.

## **MARCA: CONSTRUÇÃO E RELAÇÕES NO CONTEXTO INTERNACIONAL**

Define-se marca como um sinal distintivo que tem como função principal identificar e diferenciar produtos ou serviços entre entidades, empresas ou indivíduos de outros iguais ou semelhantes (INPI, 2022).

A marca pode ser entendida como a sinalização das características de um produto ou serviço, que vão além dos benefícios tangíveis do mesmo. Isso, se bem executado, pode acabar gerando um valor agregado que cause um efeito de lembrança ou consciência do consumidor com aquele produto, tornando-o diferente da concorrência (ELLWOOD, 2004).

De acordo com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI (2022), as marcas estão classificadas em quatro principais tipos de formas gráficas para apresentação, sendo elas: i) nominativa: sinal constituído pela combinação de letras, desde que não apresente forma figurativa ou fantasiosa; ii) figurativa: quando imagem, figura ou símbolo, ideogramas ou palavras compostas de letras de alfabetos não vernáculo; iii) mista: marca constituída da combinação dos elementos nominativos e figurativos; iv) tridimensional: quando a forma plástica é capaz de individualizar o produto ou serviço, desde que não esteja atrelada ao efeito técnico.

Segundo Bacha (2005), a marca tem a função de conquistar, na mente do consumidor, um sentimento de necessidade e exclusividade, indo além da necessidade de diferenciação da concorrência. A marca de um produto se torna sua referência, sendo que as impressões do consumidor por aquele produto serão relacionadas a ela, sejam essas impressões positivas ou negativas.

Keller (2014) ao levantar e analisar estudos de vários autores sobre gestão de marca, explica que as marcas podem ter importantes significados capazes de influenciar a forma como os consumidores pensam, agem ou sentem. Estes significados são cruciais para o sucesso das ações e estratégias de marketing implementadas. O autor ainda enfatiza que estes efeitos dependem de uma enorme variedade de fatores que podem estar relacionados com as marcas, com os consumidores ou com os contextos culturais, territoriais entre outros. Enfatiza, igualmente, o bom entendimento e percepção destes fatores como sendo crucial para a gestão das marcas a longo prazo.

Além da visão estratégica de marca, é importante entender que essa também tem um lado técnico igualmente importante, fundamentado por legislação, com a finalidade de controlar os direitos de uso das marcas pelas empresas. Enquanto no Brasil o registro da propriedade de uma marca é feito por meio da Lei da Propriedade Industrial (LPI), em âmbito internacional o registro é feito através do Protocolo de Madrid, administrado pela Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), e vigente em mais de 120 países (INPI, 2022).

Os pedidos internacionais para registro de marca se baseiam em um registro no INPI, sendo assim, o depositante do pedido deve ter primeiramente o registro nacional, para então abrir o pedido internacional. Todas as petições para registro de marca junto ao Protocolo de Madrid se dão exclusivamente por meio eletrônico no sistema e-Marcas, e um passo-a-passo é disponibilizado no site do INPI: Manual de Marcas (INPI, 2022).

De acordo com Ioris (2007), a partir da globalização, e com a internacionalização das marcas, surgiram duas tendências opostas. Da mesma forma que hoje temos entendimento do mundo como um todo, com a facilidade na troca de informações e com processos de comunicação muito mais rápidos, cada vez mais a sensação de homogeneização cultural cresce. Consequentemente, muitos grupos culturais sentem a necessidade de diferenciar

suas identidades socioculturais e auto afirmar seus estilos de vida.

Por conta dessas tendências, ainda existe uma grande complexidade para as organizações no momento de posicionar suas marcas internacionalmente, sendo que essas devem levar em consideração grupos de pessoas que querem se adaptar cada vez mais aos estilos de vida globalizados, enquanto outros grupos tendem a se posicionar contra isso, a fim de preservar tais identidades socioculturais locais (IORIS, 2007).

Sabendo de tais tendências, e da necessidade de alguns grupos em defender as características locais do seu povo, torna-se importante compreender como as culturas e tradições podem afetar as empresas e organizações no processo de internacionalização.

### **Cultura e tradições: reflexões perante o mercado internacional**

Para Thompson (1989), a cultura é o acúmulo de valores, hábitos, crenças, práticas e expressões, que moldam as características de uma organização ou de um povo específico, dentro de um período histórico. Sabendo que a sociedade pode ser mutável, a cultura tem como uma de suas principais peculiaridades a possibilidade de ser aprendida, sabendo que ao longo do tempo alguns de seus aspectos podem sofrer alterações.

De acordo com Costa (2006), a cultura influencia, direta ou indiretamente, no estilo pessoal dos negociadores, pois ela molda a forma de reagir, pensar, comportar e comunicar das partes envolvidas em uma negociação. É necessário também termos a clareza de que não existe cultura melhor ou pior, e nem certa ou errada. Devemos sempre evitar estereótipos provenientes de pré-julgamentos, pois uma negociação que se inicia com o sentimento de superioridade de alguma das partes, tendem a fracassar.

Para que as negociações sejam efetivas em nível internacional, os aspectos culturais dos países envolvidos devem ser levados em consideração. Tal afirmação dá-se pelo fato de que as culturas apresentarem diferenças que impactam nas atitudes e comportamento das pessoas no âmbito empresarial, social e pessoal (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

É importante compreender que o entendimento da cultura é muito amplo, e que engloba diversos conceitos, sendo que mesmo em pequenas comunidades podemos notar diferenças culturais consideráveis entre seus habitantes. A cultura pode ser resumida em um conjunto de características de um povo, e na acumulação de significados, rituais, crenças, regras e tradições, que são compartilhadas entre os membros de uma sociedade ou organização (SOLOMON, 2008).

Em negociações entre diferentes países, com culturas distintas, é importante que o negociador tenha o conhecimento das peculiaridades que possam afetar no sucesso da negociação, sendo assim, é essencial levar em consideração divisões sociais de castas, formalidade nos cumprimentos, discriminação da presença de mulheres na mesa de negociação, linguagem corporal, decisões tomadas em grupo e demoradas, além de características locais e religiosas (ALMEIDA *et al.*, 2004).

Segundo Chang (2003), compreender as diferenças culturais durante o processo de internacionalização, tem sido um dos fatores mais significativos na gestão das organizações que tem como objetivo desbravar negociações fora das fronteiras dos seus

respectivos países. Além disso, o choque cultural muitas vezes é a causa para o fracasso das negociações entre dois países (ELAHEE *et al.*, 2002).

Perante uma negociação internacional, os negociadores devem atentar-se às diferenças culturais e os efeitos que essas podem ter no processo de negociação. Quando esse processo é feito de forma correta, ambos os lados saem ganhando, satisfazendo as metas de ambas as partes. No comércio internacional, o negociador bem-sucedido é aquele que leva em consideração os fatores culturais (ANDRADE *et al.*, 2004).

Para Erbesdobler (2015), a cultura pode ser entendida e apresentada através das camadas de um iceberg, de forma que a ponta, que fica acima da água, demonstra as partes visíveis e facilmente identificadas pelas pessoas, enquanto a maior parte, abaixo da água, se refere aquilo que é inconsciente ao ser humano, e que muitas vezes não é levado em consideração, e que pode ocasionar no fracasso da negociação.

De acordo com Rogers *et al.* (2002), Edward T. Hall foi outro autor que marcou as análises de modelos culturais, dividindo os países em dois grupos, sendo eles de alto ou baixo contexto. A diferença entre esses dois grupos seria de que em países de alto contexto, existe um grau de complexidade muito elevado nas suas tradições, sendo que pessoas que não fazem parte do país tem dificuldade em compreender sua cultura.

Além disso, eles também não se comunicam de forma explícita, abrindo muita margem para interpretação nas suas falas. Já em países do grupo de baixo contexto, a comunicação não abre margem para interpretação, sendo que pessoas desse grupo de países gostam de ser diretas e de deixar clara suas intenções em cada conversa. Pessoas vindas de países de baixo contexto cultivam relações de longo prazo, porém não gostam de abrir espaço para intimidade (ROGERS *et al.* (2002).

O modelo de divisão desenvolvido por Edward Hall pode ser observado no Quadro 1, demonstrando as principais características dos países em cada grupo.

**Quadro 1 - Cultura de alto-contexto x cultura de baixo-contexto.**

FATOR	CULTURA ALTO-CONTEXTO	CULTURA BAIXO-CONTEXTO
Clareza nas mensagens	Muitas mensagens implícitas, com uso de metáforas e significados entre-linhas.	Muitas mensagens explícitas, simples e claras.
Falta de controle e atribuição de falha	Aceitação pessoal da falha.	Atribuição da falha a outras pessoas.
Uso de comunicação verbal	Muita comunicação não verbal.	Mais foco em comunicação verbal do que linguagem corporal.
Expressão de reação	Reservada, sem maiores exposições de suas opiniões.	Visível, externo, reação explícita de suas opiniões.
Coesão e separação de grupos	Forte distinção entre grupos. Separação clara de "nós" e "eles". Grande senso familiar.	Conceito flexível de grupo. Aceitação de novos membros no grupo quando necessário.
Laços Pessoais	Fortes laços pessoais com ligação à família e comunidade.	Laços frágeis entre pessoas com pouco senso de lealdade.
Nível de comprometimento aos relacionamentos	Alto comprometimento a relacionamentos de longo prazo. Os relacionamentos são mais importantes que tarefas ou negócios.	Pouca lealdade a relacionamentos. Negócios são mais importantes que relacionamentos.
Flexibilidade de tempo	Tempo é aberto e flexível. A construção do processo é mais importante que o produto final.	Tempo é totalmente organizado. Produto final é mais importante que a construção do processo.

Fonte: Elaboração própria a partir de Hall (1987, p. 16-19).

O individualismo versus coletivismo distingue as culturas que centram os indivíduos daquelas que enfatizam a coletividade (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008). Segundo Acuff (1997), na cultura individualista a negociação é feita com o representante da outra parte, enquanto na cultura centrada a coletividade, o grupo inteiro deve ser convencido.

Martinelli, Ventura e Machado (2008), tratando-se da influência que a cultura tem no ambiente da negociação, afirmam que as diferenças culturais dos países são como dirigir um carro próprio, pois os sinais de trânsito são diferentes e o comportamento também. Eles exemplificam que na França, a expressão *priorité à droite*, significa que a preferência é de quem vem pela direita. Tal comportamento desagradaria os motoristas de qualquer outro lugar. Para o autor, alguns fatores são efetivos para alcançar sucesso em outros países.

**Quadro 2 - Fatores para alcançar o sucesso nas negociações.**

FATORES	CARACTERÍSTICAS
Sistema Social	Envolve a forma como a outra parte é chamada, pois pode variar nos diferentes países; se a outra parte pode ser chamada pelo primeiro nome, sobrenome ou título; o local onde a negociação é realizada; se o negociador deve visitar a família do interlocutor; a recepção da outra parte quanto aos presentes, já que para algumas culturas o ato de presentear não é bem visto; se as mulheres podem participar da negociação e se assuntos particulares podem ser discutidos.
Sistema de negócios	Neste aspecto, deve ser avaliada a viabilidade do acordo verbal ou se há a necessidade de tê-lo por escrito; se devem ser feitas licitações; em qual idioma será feita a negociação, entre outros.
Religião	É importante saber qual a religião predominante no país e qual a relação da mesma com assuntos políticos, relações sociais e horários de trabalho.
Sistema político	Este aspecto inclui a estabilidade do regime atual do país, a relação entre os países envolvidos na negociação e o interesse político no projeto negociado.
Sistema legal	É necessário conhecer como é o sistema legal, se existe diferenciação para estrangeiros e as leis relevantes de emprego e seguro social.
Sistema fiscal e financeiro	Envolve saber sobre a dívida do país, o quanto ele possui em reservas, como funciona o departamento de crédito e financiamento, quais as taxas aplicadas às empresas nacionais e quais as aplicadas em empresas estrangeiras e taxas de alfândega.
Sistema logístico e de infraestrutura	Este fator remete à disponibilidade do território em relação à mão-de-obra, competência e profissionais; tempo de entrega e transporte; se existem aeroportos, se o contrato será redigido na língua local, entre outros.

**Fonte: Martinelli, Ventura e Machado (2008, p. 240).**

Com base nos textos apresentados, podemos ter certeza que é de suma importância ao se iniciar o processo de negociação com outro país, que o negociador se prepare realizando pesquisas sobre a cultura e tradições do país-alvo, não somente para garantir o sucesso da negociação, mas também para manter e demonstrar respeito e empatia ao próximo, dentro do conceito da globalização.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das orientações de Demo (2000), esta pesquisa enquadrou-se com relação a natureza, como teórica, uma vez que utiliza embasamentos teóricos, colaborando para o avanço do conhecimento científico.

Com relação a abordagem, delimitou-se com uma abordagem essencialmente

qualitativa. Tal abordagem se contrapõe ao ideal de grandes quantidades de pesquisa, defendendo visões mais detalhadas da informação, ou seja, levando em consideração todos os componentes de uma situação em suas interações e influências (ANDRÉ, 1995). Dessa forma, a abordagem foi classificada como essencialmente qualitativa, uma vez que buscou-se compreender os dados coletados de forma mais aprofundada, descrevendo de forma detalhada os conceitos envolvendo o marketing internacional, culturas e tradições de países estrangeiros, e como estes podem influenciar na internacionalização de marcas em geral.

Quanto aos fins de investigação, essa pesquisa foi definida como descritiva. Segundo Vianna (2001), para que a pesquisa possa ser considerada descritiva, é necessário que essa apresente de forma detalhada as variáveis consequentes do problema proposto, sem influência do pesquisador no resultado da coleta de dados. Assim, optou-se pela pesquisa descritiva com o objetivo de “Compreender como a cultura e tradições de um país influenciam o processo de internacionalização de uma marca, a partir de uma revisão da literatura.”

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e documental.

Vianna (2001), afirma que uma pesquisa bibliográfica é o princípio de qualquer projeto, sendo que o investigador coleta dados e conhecimentos já levantados por outros pesquisadores, podendo dessa forma chegar a novas conclusões para o assunto abordado. De acordo com a UNESCO (2015, p.1), a revisão narrativa “[...] não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura. Não aplica estratégias de busca sofisticadas e exaustivas”

Com relação à pesquisa documental, Fachin e Carli (2017), definem como a coleta de informações de forma oral, escrita ou visualizada que é coletada, classificada, selecionada e utilizada para algum fim. Nesse sentido, os documentos utilizados para a estruturação do capítulo IV (apresentação e discussão dos resultados) foram extraídos da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertação (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Para seleção dos estudos, foram considerados como descritores “Marketing Internacional” e “Internacionalização” no título, resumo e palavras-chave das teses e dissertações da BDTD, considerando todos os conteúdos disponíveis na biblioteca digital. Foram excluídos os estudos que não estavam na área de Ciências Sociais Aplicadas, que tinham características exclusivamente voltadas ao comércio nacional, ou que em nenhum momento abordavam os temas cultura ou tradição. A partir desta dessas orientações, foram considerados 6 estudos e excluídos 25 estudos, pois estavam fora do escopo da pesquisa.

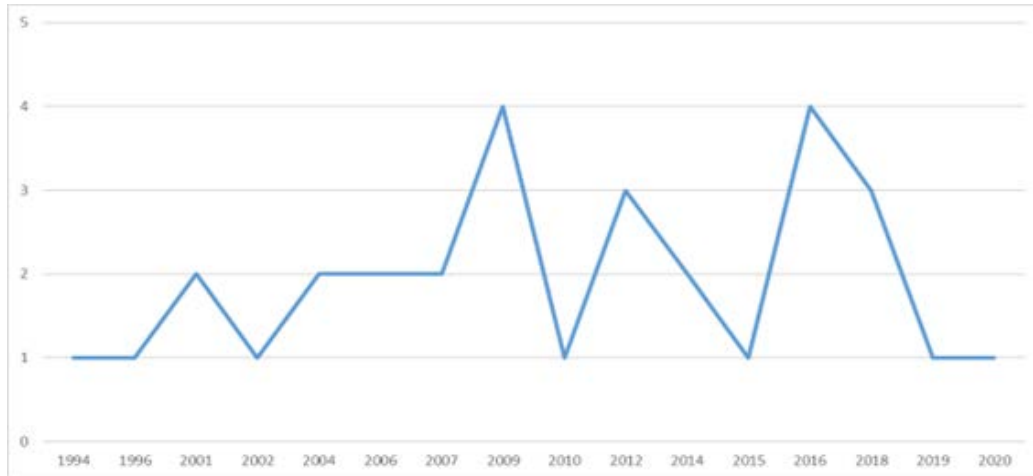
## **ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

### **Análise bibliométrica: distribuição, tamanho e crescimento**

Por meio da análise dos dados da Figura 1, percebe-se que o tema marketing

internacional para internacionalização começou a aparecer na última década do século XX, e que é estudado até os dias atuais, com a última publicação em 2020. Verificou-se que o ápice de publicações aconteceu nos anos de 2009 e 2016, ao atingir o pico de 4 publicações no mesmo ano.

**Figura 1 - Linha do tempo das publicações de Marketing Internacional e Internacionalização.**



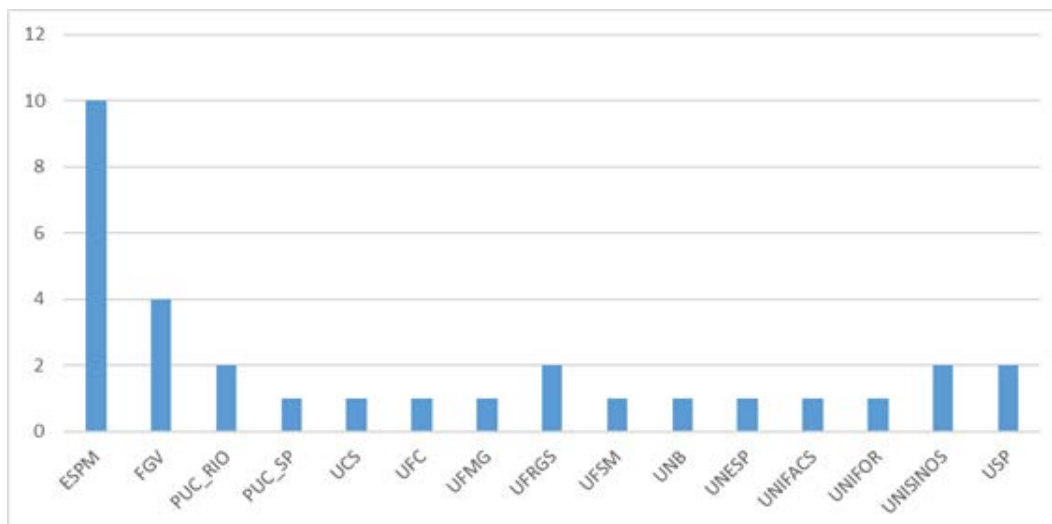
**Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.**

A Figura 2 representa o mapa do Brasil dividido em suas regiões, verifica-se a partir dos dados da figura, que tais temas são tratados principalmente na região Sudeste do país, e que os estudos estão divididos em 15 instituições no Brasil (Figura 3). Percebe-se ainda que dentre os 31 estudos, um total de 10 (32%) são originários de uma única instituição localizada em São Paulo, a ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), uma instituição com foco em marketing, enquanto as demais pesquisas estão divididas em 14 outras instituições.

**Figura 2 - Distribuição por região.**

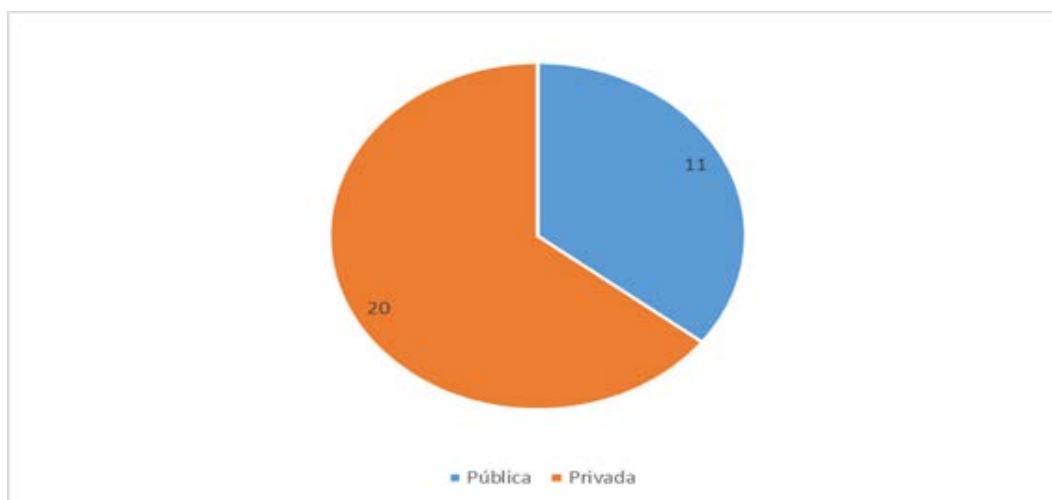


**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.**

**Figura 3 - Publicações por universidade.**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

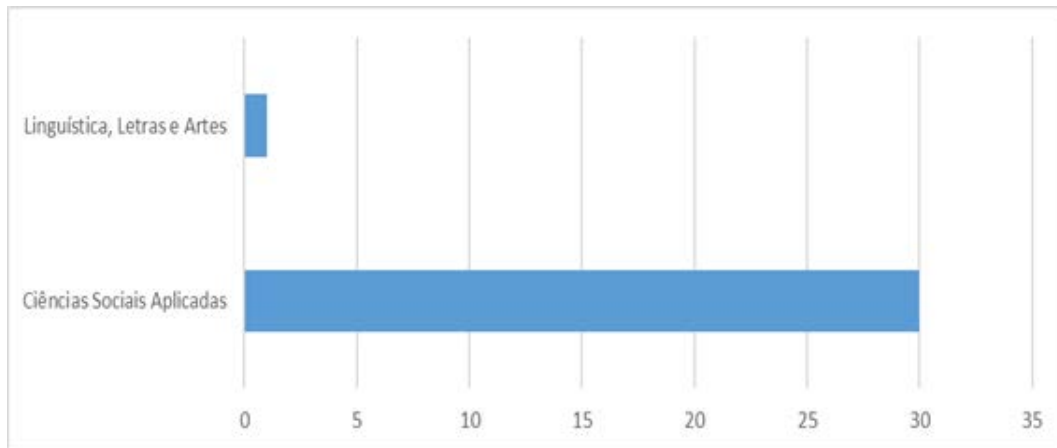
Observa-se ainda que os temas são destaque na rede privada, pois 65% dos estudos foram elaborados em instituições dessa característica (20 pesquisas), enquanto 35% foram desenvolvidos em instituições públicas (11 pesquisas) conforme demonstra a Figura 4.

**Figura 4 - Distribuição por universidade pública e privada.**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

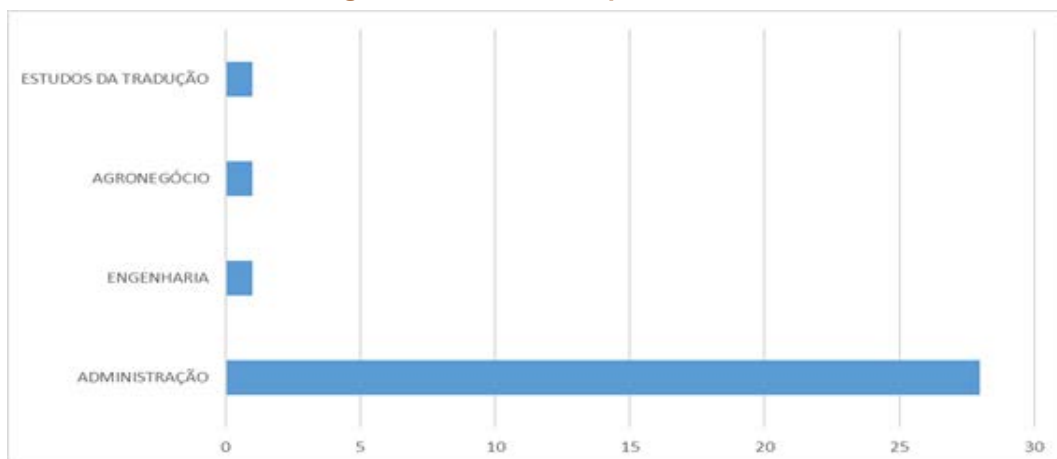
Por meio da análise dos dados apresentados na Figura 5, percebe-se que dos 31 estudos encontrados no acervo da BDTD, um total de 30 estão focados na área de Ciências Sociais Aplicadas, enquanto somente uma pesquisa teve foco na área de Linguística, Letras e Artes.



**Figura 5 - Distribuição por área.**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Já na Figura 6, aplicou-se uma visão voltada aos cursos de desenvolvimento das pesquisas, e por meio das análises feitas, verificou-se que 28 estudos foram elaborados em cursos de Administração e afins (Administração, Administração de Empresas ou Administração com habilitações específicas), enquanto os demais foram feitos em cursos de Engenharia, Agronegócio ou Estudos da Tradução.

**Figura 6 - Distribuição por cursos.**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Por meio dos dados coletados na pesquisa, decidiu-se focar a análise do conteúdo nos 28 estudos dentro da área de Ciências Sociais Aplicadas, que foram desenvolvidos no curso de Administração, pois esses têm o foco voltado para a área de internacionalização através do Marketing Internacional, que é foco dessa pesquisa.

Após a análise do conteúdo, foram filtrados e então identificados aqueles que mencionaram a cultura ou tradição dos países envolvidos no processo de negociação, para então aprofundar as análises e selecionar os estudos que melhor se enquadram no escopo da pesquisa.

### Identificação dos cases

O Quadro 3 apresenta de forma resumida os estudos aprofundados nessa pesquisa, utilizados para cumprir com os objetivos específicos.

**Quadro 3 - Síntese das dissertações abordadas.**

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR E ANO</b>
O processo de Internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso	Ana Cristina S. Schneider (2002)
Aspectos econômicos e propostas para o ingresso de empresas moveleiras gaúchas no mercado Alemão	Silvana Schenkel (2007)
Estratégias de Marketing na entrada de empresas brasileiras no mercado internacional: um estudo de casos na indústria de instrumentos musicais no estado de São Paulo	Daniel R. P. Bezerra (2009)
Global Branding Roadmap: Identificação dos fatores determinantes e proposição de um modelo conceitual para a gestão estratégica de marcas em âmbito global	Erlana Castro (2015)
Os antecedentes e o papel do Marketing na Internacionalização das redes de franquias brasileiras do setor de vestuário	Alexandre D. Cantoni (2016)
A marca na Internacionalização das franquias da América Latina: um estudo de caso das franquias de El Salvador	Erick A. M. de Andrade (2020)

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.**

### **O processo de Internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso - Schneider (2002)**

Nessa pesquisa, a visão da autora buscou aprofundar o cenário do setor moveleiro em diferentes países, trazendo uma análise geral sobre as etapas para a internacionalização, e os aspectos que devem ser levados em consideração no momento de definir o plano de inserção da marca no mercado-alvo.

Nesse caso, Schneider (2002) mostra que o segundo passo após a decisão da empresa de se internacionalizar, é a definição do plano de entrada no país-alvo, analisando a política, economia e aspectos culturais e sociais, de forma a desenhar o plano estratégico para se inserir no mercado, e mensurar o investimento para tal entrada. É citado ainda que ao analisar os aspectos culturais e sociais, é possível mensurar o grau de aceitação de determinada marca pela população que irá consumir, e então prever o investimento que será necessário para entrada, e posteriormente para permanência da organização no mercado-alvo.

De acordo com Schneider (2002), é importante ainda analisar ainda mais a fundo as peculiaridades do ramo em que a empresa está inserida. Por exemplo, se o ramo da sua empresa já é muito conhecido no mercado-alvo, o investimento de entrada do produto será menor, pois o consumidor não irá “estranhar” o produto. Por outro lado, se o ramo já é saturado na região, a concorrência será maior, e por consequência o investimento para se manter competitivo será mais alto, e vice-versa caso o produto for considerado “novidade” para o consumidor-alvo.

### **Aspectos econômicos e propostas para o ingresso de empresas moveleiras gaúchas no mercado Alemão - Schenkel (2007)**

Nesse estudo a autora fez uma entrevista direta com uma empresa moveleira do Rio Grande do Sul, para dessa forma conhecer cases comentados pela Gerente Comercial da empresa, onde seus produtos tiveram que ser adaptados de acordo com a necessidade de cada local. Apesar de o estudo ter foco no mercado Alemão, a profissional comentou

alguns outros cases que foram desafiadores durante sua trajetória.

O primeiro caso comentado na entrevista, foi de uma exportação de guarda-roupas para os Emirados Árabes. De acordo com Schenkel (2007), a entrevistada comentou que para fechar negócio com seus clientes árabes, foi necessário adaptar o tamanho dos seus guarda-roupas, isso porque os árabes possuem trajes típicos da sua cultura que são maiores do que as roupas que usamos aqui no Brasil.

A entrevistada comentou ainda sobre as negociações com o mercado alemão, com um case onde os calçados produzidos pela empresa também precisaram ser adaptados para aceitação do cliente final, devido às características térmicas e condições climáticas na Europa, os calçados de inverno comercializados no Brasil não servem para os consumidores na Alemanha.

Outro caso, que na época da entrevista ainda era um processo em andamento, foi de uma nova linha de móveis que a empresa estava desenvolvendo para exportar para a Alemanha. Segundo a entrevistada, a ideia não era entregar “cópias” dos móveis produzidos pelos alemães, pois queriam manter características do Brasil no produto, para não perder a essência de “produto importado”, porém era necessário levar em consideração alguns aspectos de funcionalidade que eram fundamentais para os alemães, e para isso era inevitável estudar sua cultura e aspectos do seu dia-a-dia.

### **Estratégias de Marketing na entrada de empresas brasileiras no mercado internacional: um estudo de casos na indústria de instrumentos musicais no estado de São Paulo - Bezerra (2009)**

Bezerra (2009), abordou uma visão interessante de que as organizações buscam ordenar a procura por novos mercados no exterior de acordo com a cultura do consumidor-alvo, de forma que essas focam seus esforços primeiramente em países com aspectos culturais parecidos com os seus. Essa visão é importante pois, segundo o autor, em países onde o choque-cultural tende a ser maior, os consumidores do produto terão maior hesitação de optar por determinada marca, conseqüentemente o investimento para entrada e permanência no mercado serão maiores.

O autor ainda menciona a diferença do marketing internacional entre as culturas, reforçando que uma estratégia de marketing que funcionou em um mercado, não necessariamente irá funcionar em outro, pois os consumidores possuem necessidades diferentes.

No caso do estudo em questão, foi analisado que para a indústria de instrumentos musicais, o mercado brasileiro vem desenvolvendo um senso de preferência para aqueles que oferecem o melhor preço, sendo assim, a estratégia utilizada por essas empresas no Brasil tende a ter um foco em custo. Mesmo assim, percebeu-se que produtos chineses, por mais baixo que sejam os preços, não tem grande apelo no mercado brasileiro, pela reputação de baixa qualidade que carregam.

## **Global Branding Roadmap: Identificação dos fatores determinantes e proposição de um modelo conceitual para a gestão estratégica de marcas em âmbito global - Castro (2015)**

Nesse estudo, a autora Erlana Castro (2015) nos traz uma visão sobre a tão sonhada “cultura global”, ou seja, empresas que fazem seu planejamento estratégico buscando encaixar sua visão em um ideal global, que seja aceito em qualquer local no mundo, evitando dessa forma possíveis choques-culturais.

A aceitação dessa cultura global, no entanto, não é tão simples. Isso porque, segundo Castro (2015), existem povos etnocêntricos, que sempre irão preferir marcas que são voltadas para sua cultura e seu estilo de vida. Logo, empresas que trabalham com a adaptação de seus produtos de acordo com a cultura e tradições do consumidor-alvo, tem maior vantagem para entrar, e permanecer em países mais “conservadores” nesse sentido.

Pensando nisso, a autora ainda traz o pensamento de que seria mais fácil e até mais econômico desenvolver um produto excelente, com uma estratégia de marketing única e que atenda a qualquer público-alvo, de forma a garantir o sucesso da marca em qualquer mercado, no entanto, Castro (2015) ainda cita que muitos autores acham essa visão e idealização de uma cultura global muito extremista, afirmando que atender ao ideal de todas as culturas em um âmbito global é uma tarefa impossível, tendo em vista todas as variáveis envolvidas entre as culturas de diferentes países.

## **Os antecedentes e o papel do Marketing na Internacionalização das redes de franquias brasileiras do setor de vestuário - Cantoni (2016)**

Alexandre D. Cantoni (2016), analisou três redes de franquias multinacionais, para verificar as estratégias de marketing na internacionalização de redes brasileiras, bem como as estratégias adotadas para ganhar mercado no exterior.

De acordo com Cantoni (2016), dentre as três redes observadas, foi possível identificar duas estratégias distintas do marketing internacional, sendo essas: padronização ou adaptação dos componentes. A estratégia de padronização está voltada para aspectos de economia em escala, enquanto a adaptação foca nos aspectos culturais, de forma a abordar o mercado-alvo alterando seus produtos de acordo com as necessidades de cada local.

Seja a estratégia utilizada pelas franquias a de padronização ou adaptação, o estudo mostra que ambas buscam analisar os aspectos culturais do mercado-alvo, sendo que ao escolher a estratégia de padronização, a franquia buscou filtrar os mercados em que seria possível inserir seu produto, sem necessidade de adaptá-lo. Enquanto as franquias com estratégia de adaptação, focaram em ganhar novos mercados ajustando seus produtos de acordo com a necessidade de cada local.

## **A marca na Internacionalização das franquias da América Latina: um estudo de caso das franquias de El Salvador - Andrade (2020)**

Nesse caso, o autor Erick A. M. de Andrade (2020) nos traz dois cases: as marcas Aleda e a Havaianas, fazendo uma análise das estratégias adotadas por cada organização para ganhar mercado no âmbito internacional.

No case da empresa Aleda, por exemplo, que fabrica papel de seda transparente para enrolar cigarros, a empresa buscava uma estratégia de padronização, ou seja, um posicionamento que pudesse ser utilizado em qualquer mercado, sem ter que se adaptar às adversidades culturais e particularidades de cada possível consumidor.

Com a definição dessa estratégia, e para globalizar a marca, esse veio acompanhado da sua assinatura “The original one”, e seu produto tem o slogan “forma transparente de fazer negócio”, que remete a característica física do seu produto, mas também à imagem que a organização quer passar aos seus consumidores e parceiros. A estratégia da Aleda nesse caso, foi criar algo simples que pudesse carregar a sua essência independentemente do mercado em que estivesse inserido. O outro exemplo utilizado pelo autor, foi da marca Havaianas, que até 1994 era associada a população de baixa renda, porém com uma estratégia de reposicionamento da marca, passou a se tornar uma das marcas brasileiras mais conhecidas no exterior, onde um bar de chinelos chega a custar até USD100,00 no exterior.

Para esse reposicionamento, a empresa mudou seu foco do produto para o usuário consumidor, atrelando a imagem da marca a grandes celebridades, e associando seu uso a um ideal de elegância, sobriedade e conforto.

No início do projeto de internacionalização, a empresa selecionou seus parceiros levando em conta o seu conhecimento no varejo local do seu mercado-alvo, de forma a conseguir se introduzir nesses mercados de forma mais tranquila. Posteriormente, a empresa começou a priorizar parcerias que tivessem uma visão de marketing mais parecida com a empresa, afim de conseguir transmitir seus ideais aos seus consumidores, e manter um bom relacionamento com os formadores de opinião de cada mercado onde conseguiu se inserir.

### **Marketing internacional, cultura e tradições**

A partir da leitura e análise do conteúdo desenvolvido nesses 6 estudos, identificou-se duas estratégias distintas para lidar com os aspectos e diferenças culturais entre povos de diferentes países. Verificou-se que ao desenvolver o planejamento de marketing para internacionalização de uma marca ou de uma nova linha de produtos, os especialistas ou as organizações optam por padronizar (estratégia de marketing global) ou adaptar (estratégia de marketing internacional) os produtos que desejam oferecer em determinado mercado.

A estratégia de padronizar a linha de produtos traz economias para a empresa, pois evita a necessidade de criar diferentes linhas de montagem, ou de desenvolver diferentes estratégias para cada mercado em específico, no entanto, limita a aceitação do produto em determinadas culturas.

Já a estratégia de adaptação, permite que a marca ganhe mercado em diferentes culturas, mesmo naquelas etnocêntricas, pois consegue focar nas necessidades de cada povo, e dessa forma adaptar seu produto para atender quaisquer que forem as exigências, por outro lado, exige maior investimento por parte da organização.

Observou-se que para definição da estratégia, a cultura e/ou tradições, bem como os aspectos culturais de determinado país-alvo, não só são importantes para internacionalização de uma marca ou produto, mas são cruciais para definir o sucesso ou fracasso de uma negociação internacional. Além disso, as análises de tais aspectos permitem mensurar os investimentos necessários para introduzir a organização no mercado, definir o nível de aceitação por parte dos possíveis consumidores, prever choques ou barreiras culturais, bem como antecipar os custos para manter-se em determinado mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o cenário global em que estamos vivendo, bem como a importância da empatia para a boa convivência, seja essa em âmbito pessoal ou de trabalho, seja essa por aspectos culturais, religiosos, políticos ou econômicos, é imprescindível o conhecimento da diferença entre povos de diferentes nações, afim de evitar choques-culturais entre esses.

Sendo assim, com o avanço acelerado da tecnologia, e com os meios de comunicação cada vez mais intuitivos e nos aproximando cada vez mais de pessoas em qualquer local do globo, se faz necessário o desenvolvimento de profissionais capazes de lidar com essas variáveis, e administrá-las em prol do ganho mútuo.

Apartir dos direcionamentos da pesquisa, com destaque para a bibliometria, verificou-se que somente 31 estudos foram desenvolvidos com o tema marketing internacional para internacionalização, e que a partir destes, 28 estavam na área de Ciências Sociais Aplicadas, e voltados para Administração e afins.

Com o objetivo de identificar cases que foram impactados pela cultura e tradições do mercado-alvo, foram identificadas 6 pesquisas dentro dos 31 estudos disponíveis na BDTD. Dentro desses estudos então, foi possível desenvolver uma análise aprofundada sobre os cases em que aspectos culturais e de tradições do mercado-alvo tomaram parte no processo de internacionalização, afim de atingir o objetivo desse estudo.

Verificou-se por meio dessas análises que os aspectos culturais e/ou de tradições de um grupo cultural com o qual se está negociando, não só é importante para a internacionalização da marca, mas é crucial para definir o sucesso ou fracasso da estratégia adotada pela empresa, e pode ainda prever possíveis barreiras que podem vir a interferir na permanência da marca em determinado mercado.

Acredita-se que a pesquisa traz como contribuição reforçar e demonstrar a importância que a área de Marketing Internacional tem no meio da Administração e Comércio Exterior, bem como tem potencial para servir de instrumento facilitador nos processos de negociações e de internacionalização, para aqueles que tem o interesse de aprofundar seu conhecimento na área, e utilizar suas ferramentas em prol das Ciências Sociais Aplicadas.

A maior limitação da pesquisa foi se deparar com a lacuna no número de teses e dissertações desenvolvidas nessa área específica da Administração (marketing para internacionalização). Registra-se também como limitação da pesquisa, o não envolvimento das plataformas Scielo, Scopus e Web of Science para identificar estudos aderentes ao objetivo da pesquisa. Assim, sugere-se o investimento das instituições a fim de promover e instigar o interesse de novos acadêmicos e profissionais a buscar especializações voltadas para essa área do conhecimento. Sugere-se também que novos estudos possam envolver um número maior de bases de dados, a fim de generalizar os resultados encontrados.

Em virtude dos fatos mencionados, percebe-se que o desenvolvimento desse estudo possibilitou o levantamento de dados importantes, que demonstram a importância do Marketing Internacional e do conhecimento da cultura e tradições para negociações de âmbito internacional, atendendo assim o objetivo inicial da pesquisa. Espera-se a partir deste que novos profissionais possam se interessar pela área, e que novos estudos sejam desenvolvidos com base no tema.

## AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

## REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. São Paulo: SENAC, 1997.

ALMEIDA, J. R. S. B.; FIGUEREDO, L. R. D.; HERNANDEZ, P. A. C.; FORMIGONI, V.; LEITE, P. R. A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileiras: um estudo sobre exportações para a Índia. 2004. 12f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comércio Exterior), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

ANDRADE, E. A. M. de. A marca na Internacionalização das franquias da América Latina: um estudo de caso das franquias de El Salvador. 2020. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2020.

ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. Princípios de negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRÉ, M. E. D. A. Etnografia da prática escolar. Campinas: Papirus, 1995.

BACHA, M. L. Semiótica aplicada ao marketing: a marca como signo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2005, Brasília. Anais [...]. Brasília: ENANPAD, 2005.

BEZERRA, D. R. P. Estratégias de Marketing na entrada de empresas brasileiras no mercado internacional: um estudo de casos na indústria de instrumentos musicais no estado de São Paulo. 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

CANTONI, A. D. Os antecedentes e o papel do Marketing na Internacionalização das redes de franquias brasileiras do setor de vestuário. 2016. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2016.

CASTRO, E. Global branding roadmap: identificação dos fatores determinantes e proposição de um modelo conceitual para a gestão estratégica de marcas em âmbito global. 2015. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2015.

CESNIK, F.; BELTRAME, P. Globalização da cultura. São Paulo: Manoele, 2005.

CHANG, L. C. An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework. *Journal of American Academy of Business*, v. 2, n. 2, p. 567-571, 2003.

COSTA, L. M. Negociação à brasileira. 2006. Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4565.pdf>. Acesso em 09 de outubro de 2021.

ELAHEE, M. N.; KIRBY, S. L.; NASIF, E. National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra and cross-cultural negotiations: an analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*, v. 44, n. 1, p. 799-809, 2002.

ELLWOOD, I. O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar valor das marcas. São Paulo: Clio Editora, 2004.

ERBESDOBLER, M. A influência da cultura na negociação internacional: um paralelo entre Brasil e Reino Unido. Itajaí: UNIVALI: Trabalho de Iniciação Científica, 2015.

FACHIN, G. R. B.; CARLI, D. T. A Lei de Acesso à Informação e a gestão de documentos. 2017. 1 v. TCC (Graduação) - Curso de Arquivologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

HALL, E. T. *Hidden differences: studies in international communication*, Hamburg: Grunder and Jahr, 1987.

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Manual das Marcas. Disponível em: <http://manualdemarcas.inpi.gov.br/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

IORIS, R. R. *Culturas em choque: a globalização e os desafios para a convivência multicultural*. São Paulo: Annablume, 2007.

KEEGAN, W.; GREEN, M. *Marketing global*. São Paulo: Saraiva, 2013. Tradução: Giuliana Castorino.

KELLER, K. L. Six scholarly insights on branding. *The AMA Journal Reader*, October, 2014.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. *Negociação internacional*. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.



ROGERS, E. M.; HART, W. B.; MIKE, E. T. Hall and the history of intercultural communication: the United States and Japan. *Keio Communication Review*, n. 24, 2002.

SCHENKEL, S. Aspectos econômicos e propostas para o ingresso de empresas moveleiras gaúchas no mercado Alemão. 2007. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

SCHNEIDER, A. C. S. O processo de Internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso. 2002. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SOLOMON, M.R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

THOMPSON, J. B. Ideologia e cultura moderna. São Paulo: Vozes, 1989.

VIANNA, I. O. A. Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

## Agentes de exportação: demandas de um ambiente socioeconômico globalizado

Helena Novak Rodrigues

UNESC

[helenanovak@icloud.com](mailto:helenanovak@icloud.com)

Júlio César Zilli

UNESC

[zilli42@htomail.com](mailto:zilli42@htomail.com)

### RESUMO

Nos últimos anos, a economia global tem mostrado uma forte tendência de crescimento em termos de interação comercial, levando a novas áreas de integração para facilitar o comércio e novos modelos de negócio. No entanto, alguns fatores socioeconômicos, como barreiras linguísticas, grau de mobilidade dos fatores de produção e custos logísticos, representam desafios para as empresas que desejam entrar no mercado internacional. Para enfrentar esses desafios, as organizações precisam estar cientes do ambiente político e econômico e das leis dos países em que pretendem operar, bem como se adaptar a uma cultura em que as diferenças são evidentes. Nesse sentido, o artigo tem como objetivo compreender as perspectivas para a atuação de um agente de exportação perante as demandas de um ambiente socioeconômico globalizado. Metodologicamente, caracterizou-se com uma abordagem essencialmente qualitativa. Quanto aos fins, delimitou-se como uma pesquisa descritiva e, quanto aos meios, como bibliográfica e uma pesquisa de campo, por meio de um estudo multicaso. Os dados de origem primária foram coletados com a aplicação de entrevista com o apoio de um roteiro semiestruturado junto a dois agentes de exportação. Utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados demonstraram a importância dos agentes de exportação no processo de internacionalização, pois fornecem suporte para as empresas consolidarem sua posição no mercado internacional. Atuando como intermediários entre a empresa e o mercado estrangeiro, captam informações sobre tendências de mercado, barreiras linguísticas e culturais e requisitos regulatórios, entre outros.

**Palavras-chave:** internacionalização. comércio internacional. agentes de exportação.

### INTRODUÇÃO

A tecnologia é uma facilitadora das comunicações e internacionalização nos negócios, proporcionando a expansão das empresas em um mundo globalizado, onde os agentes de comércio exterior



atuam intermediando as relações comerciais. Entretanto, para que essa intermediação ocorra de forma eficiente, é preciso compreender a antropologia dos mercados internacionais, que considera fatores culturais, religiosos, idiomas, costumes, cores e símbolos, além de forças tecnológicas que influenciam as negociações.

As pressões da concorrência global, o crescimento lento dos mercados domésticos e as políticas governamentais são exemplos de fatores que influenciam as decisões de entrada nos mercados internacionais. Para enfrentar essa realidade competitiva, as empresas começam a buscar inserção no exterior, entretanto, os desafios socioeconômicos, como o idioma, mobilidade dos fatores de produção e aumento dos custos logísticos, podem ser entraves.

As mudanças no ambiente de negócios exigem a adoção de processos e estratégias inteiramente novos (GOMES; SILVA, 2015). A globalização dos mercados exige das empresas uma visão estratégica para atuar em um ambiente cada vez mais competitivo, buscando alternativas à concorrência existente no mercado doméstico e ganhando estabilidade no crescimento do mercado consumidor.

O processo de internacionalização de empresas tem se tornado cada vez mais comum em um ambiente socioeconômico globalizado, em que a competição é acirrada e a busca por novos mercados é uma constante. Nesse contexto, os agentes de exportação assumem um papel importante, visto que podem auxiliar as empresas em diferentes aspectos do processo de exportação, como na identificação de oportunidades de mercado, no estabelecimento de contatos com compradores internacionais e na gestão de questões logísticas e financeiras.

No entanto, a seleção de um agente de exportação adequado e confiável é uma tarefa que pode se tornar complexa para as empresas, visto que há uma grande variedade de agentes disponíveis no mercado. De acordo com Jones (2020), a seleção de um agente de exportação desempenha um papel crucial no processo de internacionalização de uma empresa. Essa escolha estratégica pode ter um impacto significativo no resultado final, determinando em grande parte o sucesso ou o fracasso da entrada no novo mercado.

Além disso, em um ambiente globalizado, a competição entre os agentes de exportação é cada vez mais intensa, o que pode levar a conflitos de interesses e a práticas desleais. Conforme apontado por Jensen e Meckling (1976), a seleção de agentes de exportação pode apresentar desafios relacionados aos problemas de agência, uma vez que os interesses e incentivos desses agentes podem diferir dos objetivos da empresa exportadora.

De acordo com Smithson, Brown e Davis (2021), em um contexto global cada vez mais desafiador e competitivo, a atuação de agentes de exportação especializados é essencial para auxiliar as empresas a lidar com as complexidades e demandas dos mercados internacionais. Esses agentes desempenham um papel crucial na mitigação dos riscos relacionados à variação cambial, às barreiras comerciais e à diversidade cultural, enquanto facilitam a formação de parcerias estratégicas e redes de negócios internacionais.

Nesse contexto, este estudo tem por objetivo compreender as perspectivas para a atuação de um agente de exportação perante as demandas de um ambiente socioeconômico globalizado.

## AGENTE DE EXPORTAÇÃO

Johanson e Vahlne (1999, p. 46) enunciam que “[...] a falta de conhecimento devido às diferenças entre países em relação a, por exemplo, língua e cultura, é um importante obstáculo para a tomada de decisão ligada ao desenvolvimento de operações internacionais.” Nesse sentido Floriani (2010) destacou que, além da falta de qualificação profissional e da falta de visão de negócios internacionais, a distância cultural também é um dos fatores que dificultam a internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras, pois os brasileiros são inerentemente desconhecedores de outras etnias, exceto as latinas, americano e português, cuja sente-se culturalmente alienado.

Pesquisas de Bernard, Grazzi e Tomasi (2013) mostram que empresas com níveis médios de produção e eficiência são mais propensas a usar os serviços de intermediários de exportação, pois normalmente se especializam em determinados destinos e são mais fáceis e mais poderosos em mercados de difícil acesso.

Minervini (2001), afirma que um agente de vendas no mercado internacional desempenha trabalho semelhante ao de um representante comercial no mercado nacional e pode ser considerado como uma pessoa singular ou coletiva que vende e representa a empresa em que trabalha por acordo ou contrato, onde na maioria dos casos, o empregado ganha uma comissão sobre o valor da venda.

O papel do agente de exportação é enunciado por Wegner e Wittmann (2004, p. 3624) como “[...] promotor da confiança e integração das empresas, árbitro em disputas e identificador de oportunidades para obtenção de benefícios.”. Ainda que, de acordo com Wegner e Wittmann (2004, p. 3628), o agente ou intermediário de exportação “[...] deve-se tratar de uma pessoa que tenha credibilidade [...], que seja capaz de diagnosticar as condições competitivas das firmas [...] e, além disso, com boas habilidades de negociação e de liderança no grupo.”

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) tratam a atuação dos agentes como vendas diretas, onde o agente atua como uma extensão do intermediário do exportador, negociando em nome da empresa. Um agente de vendas não pode se limitar à função de vendedor, “recebendo pedidos” e atendendo às necessidades do cliente. Deve ser visto como um parceiro na gestão de vendas do mercado-alvo, desempenhando múltiplas funções que são críticas para o sucesso comercial da empresa.

Os profissionais de exportação devem ser persistentes e pacientes, devem ter conhecimento técnico de comércio exterior e estar atualizados sobre a legislação pertinente, programas e projetos de apoio de governos e entidades empresariais, bem como as tendências internacionais. Deve também possuir visão estratégica, flexibilidade, capacidade de comunicação e criatividade. A fluência em um segundo idioma, preferencialmente inglês, é uma prioridade. O espanhol também é essencial, principalmente para quem vai exportar para países da América Latina, tradicional parceiro do Brasil. O agente, ainda deverá se aprofundar em informações a respeito do ambiente cultural do qual irá negociar.

Assim, o Quadro 1 explicita as principais características do perfil de um agente de exportação

Quadro 1 – Perfil do agente.

MECANISMOS	CARACTERÍSTICAS
Cultura Universal	Necessita ter uma ótima formação e muita sensibilidade para negociar com culturas diferentes.
Flexibilidade, capacidade de negociação e constância	É necessário ser flexível e ter capacidade de negociação para poder enfrentar as mais diferentes e inusitadas situações com as mais diversas abordagens comerciais (o tato de um diplomata e a perseverança de um construtor de pirâmides).
Criatividade	É uma das características mais procuradas. O gerente de exportação não deve apenas vender, mas principalmente criar oportunidades de negócios (agilidade mental de Einstein).
Domínio de idiomas estrangeiros	Inglês e espanhol não são suficientes. É bom pensar em estudar mandarim (para negócios com a China) e russo (o domínio de idiomas de um professor de línguas estrangeiras).
Conhecimento do produto e do mercado:	Dependerá, naturalmente, do produto em questão, que pode ser um bem de capital (máquinas, instalações etc.) ou um bem de consumo (calçados, bebidas etc.). Quanto maior o conteúdo tecnológico do produto, mais formação técnica será exigida. Normalmente, para bens de consumo, necessita-se de muito conhecimento de mercados, pois, com relação ao produto, as variáveis sobre as características não são excessivas.
Domínio das ferramentas de internet	(e-commerce, redes sociais, blogs, pesquisas): a informação será a matéria- --prima mais preciosa com que o gerente vai lidar.
Visão estratégica	Capacidade de identificar e avaliar oportunidades e quantificar os resultados.
Capacidade de criar e desenvolver network	Com outros gerentes de exportação de empresas similares/complementares buscando sinergias.
Visão integrada da empresa que representa:	O gerente será, no exterior, a interface da empresa com o cliente. Portanto, é indispensável que conheça muito bem os processos e as estruturas internas da organização que representa.
Mentalidade de empresário e capacidade de liderança	O gerente de exportação deve agir como um empresário – amar seu trabalho, avaliar o risco, identificar as oportunidades, ter uma visão de conjunto etc. – e exercer a liderança para poder trabalhar em equipe (o equilíbrio de um juiz).
Disponibilidade de aprender	O volume de informações necessárias e o dinamismo da conjuntura internacional exigem do gerente de exportação um grande investimento em cursos de atualização e treinamento.
Conhecimento de finanças e logística	A procura dos financiamentos, a escolha das divisas que serão utilizadas, a seleção cuidadosa da logística e dos seguros: esses aspectos podem ser determinantes para o sucesso da internacionalização.
Conhecimento dos procedimentos administrativos	Em empresas médias, é provável que haja um assistente administrativo para a execução de todos os procedimentos burocrático-administrativos (faturas, listas de embalagens, romaneios, contratos de câmbio, certificados de origem, cartas de crédito etc.). Mesmo assim, o gerente deve ter pleno conhecimento deles.
Bom conhecimento dos contratos internacionais	É fundamental que cada contrato seja visto e aprovado por profissionais com formação jurídica. De qualquer maneira, é importante que o gerente de exportação tenha noções gerais sobre os contratos, para poder estabelecer as bases da negociação.
Bom conhecimento de comunicação	Para organizar feiras, divulgar e defender a marca, comunicar as vantagens competitivas da empresa, supervisionar a elaboração de catálogos e negociar com clientes e fornecedores
Bom conhecimento do processo de alianças	É provável que tenha de negociar acordos de cooperação, joint venture, transferência de tecnologia, contratos etc.
Forma física	(energia de um corredor olímpico) para aguentar diferenças climáticas, como passar de -10 °C em Oslo em janeiro a + 30 °C em São Paulo depois de 13 horas de voo; aguentar diferença de 12 horas de fuso horário depois de chegar de um dia de viagem, está morrendo de cansaço, e ainda ter de aguentar um jantar de negócios para não ofender o cliente etc.

Fonte: Elaboração própria a partir de Minervini (2019).

Além destas características que o agente deve possuir, ele precisa aperfeiçoar seus conhecimentos e habilidades. Quanto maior gama de habilidades, esforço e dedicação

maiores serão seus resultados e sua carteira de clientes.

Para que as organizações possam realizar atividades de exportação, a mesma deve seguir as normas e procedimentos estabelecidos pelo tratamento administrativo de exportação, tendo os órgãos anuentes por base da legislação (SILVA *et al.*, 2020). Neste sentido, o agente, além das características citadas anteriormente, deve possuir uma reputação exemplar de prestígio, competência comercial e conhecimento aprofundado sobre a legislação do país importador (CASTRO, 2011).

### **Globalização: novas demandas**

A globalização no momento de seu auge, foi considerada como um fenômeno praticamente irreversível, já que se envolvia um número crescente de economias, com extrema dependência de seus integrantes, já que com seu avanço tecnológico, o processamento e transmissão de dados facilitaram e agilizaram as transações comerciais e financeiras (BAUMANN, 2020).

Uma visão favorável do processo de globalização destaca os ganhos do lado da oferta com o aumento do investimento, a disseminação da tecnologia, as reformas institucionais fundamentais, a necessidade de políticas macroeconômicas adequadas e uma força de trabalho com incentivos para melhorar os níveis de qualificação (IMF, 2008).

Em relação a esfera produtiva, devido ao ambiente geopolítico desequilibrado ligado a barreiras impostas pelos Estados Unidos à produtos Chineses, a pandemia e outros fatores, pode-se perceber a realocação das unidades produtivas, deixando os fatores financeiros relacionados aos custos (BAUMANN, 2020).

A nova preocupação está ao acesso dos insumos, devido as mudanças nas etapas produtivas dos países, sem ampliar os investimentos. Além da redução dos investimentos, McKinsey Global Institute (2019) afirma que as cadeias globais de produção têm diminuído sua intensidade na contratação de mão de obra, e diminuído as exportações devido ao saldo total das produções. Enquanto o comércio de mercadorias tem diminuído a transações de serviços tem se propagada mais rápido.

Bello (2019), cita exemplos de fatores que desencadeariam a desglobalização, como a política comercial como fator chave para crescer o setor industrial, ou ainda como deve-se haver de políticas industriais ativas, e a substituição de instituições globais por regionais, e outros. De acordo com James (2017), há um problema na globalização e na desglobalização, relacionado aos grandes potenciais e seu estímulo historicamente, em relação a seus interesses políticos. Bhattacharva *et al.* (2017) afirmam que o nacionalismo e os interesses políticos têm prevalecido os objetivos econômicos globais em conjunto aos países.

O nacionalismo revivido tem causado caos, principalmente no auge da pandemia, com barreiras à exportação de equipamentos médicos e vacinas, onde a globalização não superou os interesses locais. Essa nova fase, implica principalmente a economias de médio porte como o Brasil desafios de concorrência nos mercados, principalmente nos fatores econômicos, políticos, e ideológicos em relação aos seus parceiros (BAUMANN, 2020).

O aumento do consumo interno e redução das exportações, o chamado processo de desglobalização, está diretamente ligado aos Estados Nações, por exemplo a última reunião realizada voltada ao comércio liberal ocorreu em 1993, onde se originou a Organização Mundial do Comércio (OMC). Com estes fatores podemos perceber que a globalização econômica perde espaço, e as novas mudanças nas políticas econômicas das grandes potências, fazem com que a globalização seja distribuída de forma desigual entre os demais países (APD, 2019)

Uma das formas de promover uma política econômica é exercendo barreiras, e diversos governos veem adotando esta medida, provendo o consumo interno através da imposição de taxas de importação sobre as mercadorias importadas, e a isenção de impostos as fabricas internas (APD, 2019).

Com base nos fatos apresentados anteriormente, no Quadro 2, está presente aos principais fatores relacionados a desaceleração das atividades comerciais e financeiras internacional, evidenciadas desde 2013.

**Quadro 2 – Razões para desglobalização.**

EVIDÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Volatilidade do mercado de câmbio	Nos últimos anos, a volatilidade dos produtos financeiros aumentou, e a consequência prática é que o comércio internacional é reduzido, porque os investidores procuram valores de refúgio seguros. Isso acontece com o mercado de valores, mas também com as moedas. Desta forma, as exportações e importações são mais arriscadas porque trabalham com margens de inseguras. Em consequência, certos setores empresariais de caráter local podem estar interessados em fortalecer as trocas nos mercados habituais como o nacional, União Europeia, Mercosul.
Pressão popular	Uma das principais consequências da crise econômica de 2008 nos países desenvolvidos foi o empobrecimento das classes médias, já que em muitos casos se optou pela desvalorização salarial para manter a competitividade. Quando o pior da crise já passou, os trabalhadores das indústrias e outros setores exigem que os governos imponham medidas protecionistas para enfrentar os países emergentes.
Limitação do crescimento nos países emergentes	Desde a segunda metade da década de 1990, os países emergentes, liderados pela China, lideravam as exportações. A recessão de 2008 afetou-os em menor escala do que nos países desenvolvidos, mas agora têm problemas para manter o ritmo do crescimento econômico. Em consequência, a política de livre comércio que em determinadas ocasiões puderam utilizar os países emergentes, também não os beneficia porque não resolve os graves desequilíbrios que estes sofrem.

**Fonte: Elaboração própria a partir de APD (2019).**

A desglobalização é um fenômeno que irá permanecer por alguns anos, pois as organizações e os trabalhadores promovem o protecionismo no médio prazo, este cenário deve ser considerar para a busca por alternativas de investimento futuros (APD, 2019).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2011). Nesse contexto, a pesquisa se justifica por procurar responder: “Quais as perspectivas para a atuação de um agente de exportação perante as demandas de um ambiente socioeconômico globalizado?” juntamente com o objetivo geral “Compreender as perspectivas para a atuação de um agente de exportação perante as demandas de um ambiente socioeconômico globalizado.”

Quanto aos fins de investigação, este estudo se realiza por meio de uma investigação descritiva Creswell (2014), enquanto aos meios de investigação, este estudo adotou uma abordagem combinada de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, utilizando um método de estudo de casos múltiplos, conforme proposto por Yin (2014), onde agentes de exportação foram participantes da pesquisa.

Os dados de origem primária foram coletados por meio de entrevistas virtuais utilizando um roteiro semiestruturado, seguindo a abordagem proposta por Rubin H. e Rubin I. (2012). O roteiro foi elaborado em quatro módulos, conforme descrito no Quadro 3.

**Quadro 3 – Distribuição dos módulos para entrevista de coleta de dados.**

<b>MÓDULOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
MÓDULO I: Perfil do agente de exportação	Buscou caracterizar o perfil do agente de exportação, trazendo informações como: gênero, idade, formação, experiências de mercado, produtos que comercializam, etc.
MÓDULO II: Formas de atuação do agente de exportação	Identificou a função dos agentes, de qual forma eles desempenham a função, quais as estratégias que utilizam e quais os desafios que encontram.
MÓDULO III: Competências comportamentais e técnicas	Neste módulo, encontra-se as competências comportamentais e técnicas que o agente deve ter para desempenhar a sua função.
MÓDULO IV: Demandas de um ambiente globalizado	Para finalizar, neste tópico foram analisadas as vantagens e desvantagens da globalização ao cliente, como foi a adaptação em relação ao ambiente socio-econômico globalizado, e quais as expectativas para o futuro dos agentes de exportação.

**Fonte: Elaboração própria.**

As entrevistas com os agentes foram realizadas nos dias 16 e 19 de setembro de 2022, com o apoio de um roteiro de entrevista semiestruturado. A transcrição da entrevista aconteceu entre os dias 29 de setembro a 29 de outubro, buscando alinhar os dados coletados com os objetivos desta pesquisa.

Para analisar os dados coletados na entrevista, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo proposta por Neuendorf (2002). Sendo assim, a escolha deste método se justifica justamente por identificar e descrever o conhecimento compartilhado pelos entrevistados, com validade, confiabilidade e responsabilidade, dentro do contexto objetivo.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção destaca o perfil dos agentes de exportação que participaram da pesquisa, bem como as competências técnicas e comportamentais para atuação e demandas de um ambiente globalizado

### **Perfil do agente e suas formas de atuação**

O entrevistado I possui 33 anos de idade e reside na cidade de Criciúma-SC. É graduado em Administração com linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) e possui cursos das línguas Inglesa e Espanhola em instituições privadas. Recentemente realizou um curso intensivo de gestão empresarial nos Estados Unidos da América (EUA). Possui experiência na área internacional atuando desde 2009 em um empreendimento familiar como agente de



exportação. A empresa, de acordo com o entrevistado, possui foco nos países da América do Sul, comercializando revestimentos cerâmicos e vasos sanitários.

O entrevistado II possui 38 anos de idade, é natural de São Paulo-SP, e reside atualmente na cidade de Balneário Rincão-SC. O entrevistado iniciou suas atividades no comércio exterior em 2001, utilizando como base de seus estudos uma cartilha online disponibilizada pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC). Em 2007 iniciou a graduação em Comércio Exterior, porém não chegou a finalizá-la. Em contrapartida, adquiriu durante 24 anos muito conhecimento e experiência na prática de suas atividades, já que iniciou na carreira com apenas 16 anos de idade. Atualmente, o entrevistado comercializa farinha de mandioca e está neste mercado a 8 anos. Comercializa os produtos com diversos países, com destaque para os Estados Unidos da América (EUA), Alemanha, Portugal e México.

O Entrevistado I utiliza metas para melhor desempenhar suas funções, estudando o mercado em potencial e os concorrentes, focando nos mais competitivos e que tem maior possibilidade de venda. Já em relação ao papel do agente de exportação, o entrevistado I declara que “[...] os agentes devem fazer a intermediação com o que o cliente busca com o que o fornecedor tem a oferecer, fazendo com que o cliente desenvolva interesse nos produtos oferecidos.” De acordo com o entrevistado II, “[...] o papel do agente de exportação vai além da venda do produto sendo comercializado, e que os agentes devem ter uma visão sistêmica de toda a venda, como documentos e todos os detalhes relacionados ao produto, país e empresa envolvida.”

De forma estratégica, para ambos os entrevistados, a prospecção de clientes ocorre conhecendo e entendendo o mercado que está buscando atuar. “Deve-se debruçar sobre ele, buscando entender como o produto é utilizado e comercializado para formar estratégias de vendas a partir das informações coletadas e até mesmo buscando adaptar seus produtos para tal mercado.” (ENTREVISTADO II)

Os entrevistados relatam a importância da internet como uma ferramenta facilitadora para expor seus produtos, prospecção de clientes e pesquisa de sua concorrência. Ademais, adicionam ainda as fontes de informações disponíveis em órgãos governamentais, associações empresariais, programas como o Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX), a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), bem como sites e ferramentas de busca disponíveis na internet. Aliado a isso, ambos os agentes frisam a importância do networking, como um elemento essencial.

Para a organização de suas atividades diárias, o Entrevistado I utiliza a análise da carteira do cliente, conforme o histórico de compra do mesmo, entrando em contato por meio de e-mails, mensagem ou ligação para venda de novas remessas. E por intermédio de análises mensais, busca contato com base nos potenciais clientes prospectados no mês. Já o Entrevistado II se organiza por meio de planilhas no Excel e separa os processos por pastas, onde anexa todos os documentos. Afirma que seus compromissos e datas de deadlines são geralmente lembrados por ele mesmo.

Os entrevistados mencionam que atualmente seus grandes desafios são em relação aos fretes internacionais e seu aumento extremo, a disponibilidade nos navios, a falta de

contêineres. Ainda vale mencionar a taxa cambial instável e outros erros diários ocorridos por falhas humanas e de comunicação, como por exemplo erro de documentação

## Competências técnicas e comportamentais

As competências comportamentais para a atuação de um agente de exportação de acordo com o Entrevistado I, deve ser a “[...] proatividade, falar línguas, trabalhar em equipe, conhecer as exigências fiscais dos países em que está atuando, encarar os desafios do dia a dia e estar sempre preparado para solucionar problemas.” Já para o entrevistado II:

[...] as competências comportamentais e técnicas do agente de exportação deve ser principalmente sua descrição e seriedade em não prometer o que não pode ser cumprido, e que ainda ele deve mostrar segurança e confiabilidade na negociação junto aos clientes. Suas competências técnicas devem ser principalmente saber pesquisar os mercados, para que se possa conhecê-lo, igualmente para o produto comercializado e ainda possuir certificações. Adquirindo tais competências com disciplina e através de cursos e palestras e ainda em setores específicos da empresa para o conhecimento do produto.

O Quadro 4 vincula os resultados da pesquisa com o perfil do agente de exportação apresentado por Minervini (2019).

**Quadro 4 – Perfil do agente e entrevistados.**

MECANISMOS	CARACTERÍSTICAS	ENTREVISTADO I	ENTREVISTADO II
Cultura Universal	Necessita ter uma ótima formação e muita sensibilidade para negociar com culturas diferentes.	“Nunca deixar de estudar e conhecer a cultura do potencial mercado”	“Buscar conhecer e entender o cliente”
Flexibilidade, capacidade de negociação e constância	É necessário ser flexível e ter capacidade de negociação para poder enfrentar as mais diferentes e inusitadas situações com as mais diversas abordagens comerciais (o tato de um diplomata e a perseverança de um construtor de pirâmides).	“Deve estar sempre preparado para enfrentar desafios”	“Possuir descrição e seriedade, mostrar segurança e confiabilidade ao cliente”
Criatividade	É uma das características mais procuradas. O gerente de exportação não deve apenas vender, mas principalmente criar oportunidades de negócios (agilidade mental de Einstein).	“Ser proativo”	“Sempre buscar se adaptar as necessidades do cliente”
Domínio de idiomas estrangeiros	Inglês e espanhol não são suficientes. É bom pensar em estudar mandarim (para negócios com a China) e russo (o domínio de idiomas de um professor de línguas estrangeiras).	“Falar línguas”	“Fazer cursos para buscar conhecimento, abrangendo de forma geral, incluindo idiomas”

MECANISMOS	CARACTERÍSTICAS	ENTREVISTADO I	ENTREVISTADO II
Conhecimento do produto e do mercado:	Dependerá, naturalmente, do produto em questão, que pode ser um bem de capital (máquinas, instalações etc.) ou um bem de consumo (calçados, bebidas etc.). Quanto maior o conteúdo tecnológico do produto, mais formação técnica será exigida. Normalmente, para bens de consumo, necessita-se de muito conhecimento de mercados, pois, com relação ao produto, as variáveis sobre as características não são excessivas.	“Estudar os mercados dos produtos e as características dos produtos, para fazer com o cliente se interesse pelo mesmo”	“É essencial conhecer todos os detalhes relacionados ao produto e a empresa”
Domínio das ferramentas de internet	(e-commerce, redes sociais, blogs, pesquisas): a informação será a matéria-prima mais preciosa com que o gerente vai lidar.	“Com o avanço da tecnologia, as redes facilitaram as comunicações e as pesquisas de mercado, e é indispensável sua utilização”	“A tecnologia é uma facilitadora, ferramenta útil e necessária para os agentes”
Visão estratégica	Capacidade de identificar e avaliar oportunidades e quantificar os resultados.	“Buscar oportunidades de mercado”	“Se debruçar sobre os mercados em potencial”
Capacidade de criar e desenvolver network	Com outros gerentes de exportação de empresas similares/complementares buscando sinergias.	“Possuir contatos é essencial, o networking é indispensável”	“O networking é essencial para o agente”
Visão integrada da empresa que representa:	O gerente será, no exterior, a interface da empresa com o cliente. Portanto, é indispensável que conheça muito bem os processos e as estruturas internas da organização.	“Conhecer a empresa para qual representa”	“Possuir conhecimento da estrutura da empresa”
Mentalidade de empresário e capacidade de liderança	O gerente de exportação deve agir como um empresário – amar seu trabalho, avaliar o risco, identificar as oportunidades etc. – e exercer a liderança para poder trabalhar em equipe (o equilíbrio de um juiz).	“Saber trabalhar em equipe”	“Identificar as oportunidades, liderar a equipe, avaliar riscos e potenciais mercados”
Disponibilidade de aprender	O volume de informações necessárias e o dinamismo da conjuntura internacional exigem do gerente de exportação um grande investimento em cursos de atualização e treinamento.	“Sempre buscar conhecimento seja de qualquer forma”	“Cursos, palestras e através do dia a dia”
Conhecimento de finanças e logística	A procura dos financiamentos, a escolha das divisas que serão utilizadas, a seleção cuidadosa da logística e dos seguros: esses aspectos podem ser determinantes para o sucesso da internacionalização.	“Conhecer todos os fatores que envolvem a comercialização dos produtos”	“Deve-se conhecer todos os processos operacionais”
Conhecimento dos procedimentos administrativos	Em empresas médias, é provável que haja um assistente administrativo para a execução de todos os procedimentos burocrático-administrativos (faturas, listas de embalagens, romaneios, contratos de câmbio, certificados de origem, cartas de crédito etc.). Mesmo assim, o gerente deve ter pleno conhecimento deles.	“Conhecer quanto até mesmo acompanhar ou auxiliar estes processos até que a mercadoria chegue até o cliente”	“Auxiliar e acompanhar todos os procedimentos administrativos”

MECANISMOS	CARACTERÍSTICAS	ENTREVISTADO I	ENTREVISTADO II
Bom conhecimento dos contratos internacionais	É fundamental que cada contrato seja visto e aprovado por profissionais com formação jurídica. De qualquer maneira, é importante que o gerente de exportação tenha noções gerais sobre os contratos, para poder estabelecer as bases da negociação.	“Conhecer o mercado em que está negociando”	“Entender o mercado em que está atuando”
Bom conhecimento de comunicação	Para organizar feiras, divulgar e defender a marca, comunicar as vantagens competitivas da empresa, supervisionar a elaboração de catálogos e negociar com clientes e fornecedores	“Possuir capacidade de comunicação”	“Saber se expressar e se comunicar com os clientes e equipe”
Bom conhecimento do processo de alianças	É provável que tenha de negociar acordos de cooperação, joint venture, transferência de tecnologia, contratos etc.	“Saber desenvolver contratos de negócios”	“Tratar de contratos, e ter conhecimentos dos tais”
Forma física	(energia de um corredor olímpico) para aguentar diferenças climáticas, como passar de -10 °C em Oslo em janeiro a + 30 °C em São Paulo depois de 13 horas de voo; aguentar diferença de 12 horas de fuso horário depois de chegar de um dia de viagem, está morrendo de cansaço, e ainda ter de aguentar um jantar de negócios para não ofender o cliente etc.	“Disposição física é essencial para aguentar as longas viagens e perrengues que ocorrem durante o caminho”	“Ter performance física para rotinas de viagens e reuniões”

Fonte: Elaboração própria a partir de Minervini (2019) e vinculação com dados da pesquisa.

## Demandas de um ambiente globalizado

De acordo com os entrevistados a globalização trouxe a vantagem de opção de compra para o cliente, mas consigo trouxe a desvantagem de erro de escolha do mesmo. Com a informatização e a necessidade de mudanças devido a necessidade de lockdown, ocorrido durante a pandemia de Covid-19, as redes obtiveram colapsos e ficaram mais expostas a ataques hackers, e ainda o despreparo das empresas e dos funcionários para o trabalho em home office. Porém, o Entrevistado I menciona algumas vantagens da globalização como “[...] a facilitação das comunicações, o desenvolvimento de novos produtos, bem como a averiguação dos concorrentes, etc.”

Para o cliente se adaptar nesta nova realidade socioeconômica, ocorreu a necessidade de mudanças de estratégias para mercados instáveis, com fretes e mercadorias com preços consideravelmente altos e mercados saturados, mudanças de fornecedores, qualidade, e escassez de matéria prima. O Entrevistado I afirma que o agente de exportação deve estar atento em tempo integral adaptável, “[...] conforme o mercado, o país e os produtos, pois os mesmos mudam a cada dia, gerando mudanças instáveis da taxa cambial e frete marítimo, influenciando diretamente nas estratégias e nas suas negociações, e até mesmo no produto em si.” Já o Entrevistado II, afirma que “[...] os agentes de exportação devem estar atentos as instabilidades cambiais, ainda que tenha ocorrido a necessidade de

adaptação de suas práticas profissionais e estruturais da empresa.”

Na visão do Entrevistado I haverá ainda muitas mudanças, “[...] onde cada vez mais seu papel é substituído por programas e planilhas, mas que jamais será extinto, nem que seja apenas para realizar processos operacionais ou para treinamentos.” “Durante a pandemia se perdeu o contato presencial com os clientes, e eles sentem a falta desta proximidade, e o mesmo ocorre com os fornecedores.” (ENTREVISTADO I).

O Entrevistado II menciona que atualmente os agentes de exportação recebem pouco pelo trabalho que realizam perante as empresas. Menciona também que: “[...] esta área apresenta possibilidades de crescimento devido a demanda de internacionalização das empresas e que nada substitui o contato presencial [...].”

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Envolvendo a globalização e o ambiente socioeconômico incrementado pela pandemia de Covid-19, a pesquisa procurou responder “Quais as perspectivas para a atuação de um agente de exportação perante as demandas de um ambiente socioeconômico globalizado?”, caracterizando assim, a questão de pesquisa. Perante a isto, delimitou-se o objetivo geral do estudo que está relacionado a “Compreender as perspectivas para a atuação de um agente de exportação perante as demandas de um ambiente socioeconômico globalizado”.

Buscando conhecer as competências técnicas e comportamentais para a atuação de um agente de exportação, foi possível compreender que os mesmos precisam de conhecimento técnico em comércio exterior, domínio de línguas estrangeiras, compreensão da cultura dos mercados alvos, proatividade, carisma e networking.

Como consequência da globalização, alguns desafios estão presentes no cotidiano dos agentes como a instabilidade das taxas cambiais, aumento significativo do frete internacional, a falta de matéria prima e mercados saturados. Perante as estas mudanças e as novas demanda da globalização, com o surgimento de barreiras protecionistas, por exemplo, torna-se necessário novas estratégias e propostas de mercados.

Para superar os desafios, sugere-se acompanhamento diário junto as notícias de influência comercial e social aos países de atuação, bem como constante atualização profissional, por meio de eventos, palestras e cursos de longa e curta duração,

Ainda que este estudo se limite a momentos de crises, radicalizada pela pandemia de Covid-19, pode-se perceber os aperfeiçoamentos dos agentes e a crescente demanda da área de atuação, já que perante a estes cenários se faz necessário profissionais com experiência e conhecimento, com capacidade de enfrentar desafios propostos pelos cenários de globalização e da economia.

Como sugestão para estudo futuros, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas envolvendo um número maior de agentes de exportação, diversificação de setores de atuação, localização geográfica, proporcionando uma visão mais ampla da atividade do agente de exportação.

## AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

## REFERÊNCIAS

APD. Associação para o Progresso de Direção. Desglobalização: já começou? 2019. Disponível em: <https://www.apd.pt/desglobalizacao-ja-comecou/>. Acesso em: 16 out 2022.

BERNARD, A. B.; GRAZZI, M.; TOMASI, C. Intermediaries in international trade: margins of trade and export flows. Tuck School of Business at Dartmouth. 2013.

BHATTACHARYA, A.; KHANNA, D.; SCHWEIZER, C.; BIJAPURKA, A. Going beyond the rhetoric: the new globalization, BCG Henderson Institute, 2017.

BAUMANN, R. Globalização, desglobalização e o Brasil. 2020. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10655/3/TD\\_Globalizaca\\_Desglobalizacao\\_Brasil\\_Publicacao\\_Preliminar.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10655/3/TD_Globalizaca_Desglobalizacao_Brasil_Publicacao_Preliminar.pdf). Acesso em: 16 out. 2022.

BELLO, W. The virtues of deglobalisation. 2019. Disponível em: <https://www.tni.org/en/article/the-virtues-of-deglobalisation>. Acesso em: 16 out. 2022.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. A.; RIESENBERGER, J. R. Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson, 2010.

CASTRO, J. A. de. Exportação: aspectos práticos e operacionais. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods Approaches. Sage Publications, 2014.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p. 01-13, 2008.

DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. The SAGE handbook of qualitative research. Sage Publications, 2011.

DIAS, M. C. da C. F. A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso Adira. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing). Faculdade de Economia. Universidade do Porto, 2007.

FLORIANI, D. E. O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

GOMES, J. S., SILVA, L. C. da. Estratégias de internacionalização: uma abordagem teórica sobre as escolhas do modo de entrada no mercado externo. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – AdCont, 6, 2015, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos [...]. Rio de Janeiro: Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO, 2015.

IMF. International Monetary Fund. Globalization: a brief overview. IMF Issues Briefs, 2008. Disponível em: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>. Acesso em: 16 out 2022

JAMES, H. Deglobalization as a global challenge, CIGI Papers No. 135, June, 2017.

JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. The internationalization of the firm. United Kingdom: Thomson Learning, 1999.

JONES, A. The role of export agents in international market entry: implications for success and failure. *International Business Review*, v. 35, n. 4, 2020.

MINERVINI, N. O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINERVINI, N. O Exportador. São Paulo: Grupo Almedina, 2019.

MC KINSEY GLOBAL INSTITUTE. Globalization in transition: the future of trade and value chains, 2019.

MOURA, M. L. C.; HONÓRIO, L. C. Características da firma, marketing internacional e desempenho exportador: um survey com exportadoras mineiras. *Revista Alcance*, v. 19, n. 02, p. 165-181, 2012.

NEUENDORF, K. A. The content analysis guidebook. Sage Publications, 2002.

RUBIN, H. J., RUBIN, I. S. Qualitative interviewing: the art of hearing data. Sage Publications, 2012.

SILVA, D. A. de S. *et al.* Planejamento e viabilidade das operações de exportação e importação. Porto Alegre: Grupo A, 2020.

SMITHSON, J.; BROWN, R.; DAVIS, L. The role of specialized export agents in international business: navigating complex markets and building strategic networks. *Journal of International Trade*, v. 40, n. 2, 2021.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L. O papel do agente externo (broker) na formação de redes interorganizacionais. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais eletrônicos [...]. Florianópolis, 2004.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Sage Publications, 2014.

## Estratégias de vendas de representantes comerciais de empresas de grande porte do sul de Santa Catarina

Eduardo Felipe da Silveira

UNESC

edu\_f.silveira@hotmail.com

Júlio César Zilli

UNESC

zilli42@hotmail.com

Janini Cunha de Borba

UNESC

janiniborba@gmail.com

### RESUMO

A área comercial é uma das áreas mais abrangentes no mercado de trabalho, possibilitando que o profissional possa se aprofundar e desenvolver seu conhecimento sem que haja limites, principalmente com foco na representação comercial. Assim, este estudo objetivou identificar as estratégias de vendas de representantes comerciais de empresas de grande porte do Sul de Santa Catarina. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa essencialmente qualitativa. Quanto aos fins de investigação delimitou-se como descritiva e, quanto aos meios, como uma pesquisa bibliográfica e um estudo multicaso. Os dados, de origem primária, foram coletados junto a três representantes comerciais, por meio de uma entrevista com o apoio de um roteiro semiestruturado. Para a análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo. Verificou-se que os representantes comerciais possuem longas experiências com empresas no ramo industrial e agrônomo, estes representantes aplicam suas estratégias por etapas e filtram da melhor forma o perfil dos clientes para obter sucesso nas vendas. Com o objetivo de identificar e apresentar os dados coletados, as estratégias de vendas no presente trabalho estão delineadas na prospecção de clientes, onde se reconhece o primeiro contato e as abordagens aos clientes, o processo de negociação, que é uma das principais etapas, a partir deste módulo surgem as oportunidades de negócios e as vendas acontecem. Finalizando, as etapas de gerenciamento de metas e pós-vendas contribuem para o crescimento nos clientes e assim fidelizando os mesmos para obter sucesso no mercado.

**Palavras-chave:** estratégia de vendas. representante. representante comercial.





## INTRODUÇÃO

A área comercial proporciona o principal elemento para as vendas acontecerem, assim como o bom relacionamento entre cliente e fornecedor, melhores formas de negociar preço, qualidade, agilidade na logística para entrega e todas as ferramentas importantes para a satisfação e fidelidade com o cliente.

Baseando-se no cenário competitivo do mercado, grandes empresas de diversos segmentos competem entre si, denominado este ambiente como concorrência. Para a conquista de novos clientes, assim como manter a fidelidade e parceria dos mesmos, é necessário ter uma boa relação comercial com o cliente, uma empresa não vende seu produto/serviço sozinha, uma empresa precisa ter como seu representante, um profissional que entenda de seu produto assim como os benefícios que podem favorecer o cliente (MARKS, 2020).

Uma negociação comercial pode haver interesses comuns dos compradores, como preço final do produto, condições de pagamento e prazo. São três fatores importantes, apesar de este elemento também ser um fato a analisar, precisa ser levado em consideração que o produto está relacionado a um conjunto de benefícios, a qualidade também está envolvida, e sobretudo, o atendimento da empresa deve ser bem realizado.

Dessa forma, os componentes que agregam valor em um produto ou serviço precisam ser destacados aos clientes. Não se pode apenas oferecer um produto informando o seu preço final e quais as condições de pagamento, é essencial que o representante realce a importância da qualidade do preço e seus demais benefícios.

O cliente é o maior propósito da empresa a ser alcançado, sendo eles capazes de apontar como a empresa irá se organizar para atender a demanda de pedidos, basicamente eles que fazem a empresa girar, o volume de matéria-prima comprado pelo fornecedor, a quantidade de funcionários contratados para suprir a demanda, a análise do Planejamento e Controle de Produção (PCP) junto ao comercial para programação de produção, todos estes processos estão relacionados e dependem do volume de vendas conquistados pelos representantes comerciais (MARKS, 2020).

Nesse sentido, este estudo tem por objetivo “Identificar as estratégias de vendas de representantes comerciais de empresas de grande porte do Sul de Santa Catarina.”

## REPRESENTAÇÃO COMERCIAL: REPRESENTANTE E VENDEDOR

O representante comercial tem a função de facilitar as negociações envolvendo a venda aos consumidores de um produto ou serviço, também firma parcerias com estes consumidores, onde os mesmos passam a ser clientes. As grandes empresas costumam terceirizar este processo de vendas, e este é o conceito da representação comercial. Para a representação comercial, o processo de vendas corresponde em um modelo de princípios, operações e deveres utilizados por todos os que interagem com a área comercial. Ele deve ser compreendido que os volumes proporcionam ótimos resultados, e que assim leva os representantes a atingirem as metas com ambição. Com o objetivo das vendas, espera-

se um ganho de eficiência e produtividade, reduzindo a margem de erros para a perda de resultados, que nestes casos seriam as metas não atingidas e as perdas de fidelidade com os clientes (PENNA, 2021).

Ao contrário do que muitos pensam, há diferenças entre representante comercial e vendedor, o representante comercial é um vendedor com responsabilidades mais extremas que vão muito além de um vendedor padrão, pois cabe a ele organizar as suas funções e ter flexibilidade para executá-las no seu tempo, diferente do vendedor que é contratado e recebe ordens de como deve atender seus clientes e realizar as vendas. Os representantes comerciais são contratados como terceiros de uma empresa porque tem seus diferenciais, com o foco nos fundamentos e estratégias de vendas e todos os estudos relacionados ao desempenho organizacional do representante é essencial para que o mesmo estabeleça metas para atingir seus objetivos (COBRA, 2014).

### **Perfil do representante para empresas de grande porte**

Um representante não negocia apenas com seus clientes, as negociações envolvidas na profissão de um representante vão muito mais além do que as vendas de seus produtos a seus clientes. Destacando as empresas de grande porte, antes de qualquer decisão no ponto de vista do representante comercial, a primeira negociação a ser feita é com a própria empresa que pretende representar. O representante obtém retorno financeiro por meio da comissão e em alguns casos, mais um valor específico chamada “ajuda de custo”. Esta renda serve para dar suporte financeiro ao representante com as despesas de viagem ao visitar seus potenciais clientes, visto que no início o mesmo precisará prospectar seus futuros clientes, e as vendas não saíram de imediato, não recebendo comissão neste primeiro momento (GODOY, 2020).

Os representantes de empresas de grande porte precisam ter diferenças dos demais vendedores, competências como o conhecimento técnico do produto e uma boa oratória com dicção avançada, facilita a comunicação para abordagens dos clientes. Um ponto a ser analisado neste nicho de representantes, é encontrar um perfil que se enquadre nos representantes mais persistentes, pois eles precisam compreender que a venda não será realizada no primeiro momento, uma vez que empresas de grande porte de um modo geral avaliam seus fornecedores a longo prazo, desde a primeira ligação telefônica, até as visitas frequentes. Assim com as propostas e envio de amostras onde comprovam que seu produto irá beneficiá-los, também é indispensável que o representante avalie os feedbacks que é concedido pelos clientes, a fim de corrigir suas falhas e aprimorar seu conhecimento (KLARIC, 2017).

É exigido para o perfil das empresas de grande porte, um representante comercial que domine a região que atuará, reconheça todas as oportunidades de prospecção e tenha um embasamento profissional capaz de planejar sua rotina. A partir deste pensamento, deve ser organizado as rotas para visitas de possíveis clientes, sendo importante ser persuasivo, porém criar uma escada de tempo para uma próxima visita, para que não fique algo desconfortável, os clientes não gostam de serem pressionados. Dessa forma, o representante deve buscar algo que desperte o interesse do cliente, pois quando tiver necessidade, sem dúvidas, esse irá lembrar dele que se manteve persuasivo em relação as

visitas e apresentou os diferenciais da empresa com disciplina (PENNA, 2021).

No que se refere a credibilidade, segundo Futrell (2012), poder demonstrar o objetivo que deseja alcançar durante a apresentação, pode elevar a confiança do cliente para que o representante comercial e o produto oferecido possam trazer muitos benefícios a sua empresa. Algumas formas de demonstração de que o planejamento colocado em prática está bem-sucedido, são os números de vendas, os feedbacks de clientes, a garantia e os resultados constatados da empresa.

## **Perfil dos compradores e processos de controles internos das empresas de grande porte**

Toda empresa deseja um bom atendimento nos processos de compra, pois quando ela se torna cliente, está sob vantagem nos negócios. Por esta razão, os representantes comerciais precisam ser persuasivos e bem comunicativos nas negociações, visto que os compradores avaliam seus concorrentes, e é necessário que o representante consiga desempenhar um bom atendimento e identificar o perfil de seu cliente para dar início no processo de vendas (SCHEMES, 2020).

Os compradores das empresas de grande porte são profissionais com alto desempenho na gestão de suprimentos. Os mesmos devem ter o controle de quanto sua empresa necessita de matéria-prima para realizar as compras com seus fornecedores, onde são atendidos pelos representantes comerciais. Um ponto importante para o representante comercial, é verificar a capacidade de consumo do seu cliente, e assim elaborar uma proposta baseada no seu potencial de compra. Como é de conhecimento, para cada volume de compras, é estabelecido um preço, assim como formas de pagamento e entrega. Um representante precisa ter conhecimento até onde pode chegar em relação a tratativa comercial, cabe a ele analisar com a gerência comercial de sua empresa, as possíveis formas de negociações que podem ser ofertadas a um cliente específico (COBRA, 2014).

É necessário destacar, que as empresas de grande porte são mais rigorosas quanto ao controle interno de seus procedimentos, cabe ao representante não apenas negociar e realizar as vendas, mas sim acompanhar como a empresa em que está representando atende seu cliente (PIZO, 2018)

Do ponto de vista do comprador, vale ressaltar que os procedimentos internos precisam ser seguidos. A implementação de um controle interno eficiente nas compras envolve a atualização do cadastro de fornecedores, a formalização dos procedimentos de cotação de preços, a criação de um mapa de licitação, a definição de uma política de alçadas para compras, a avaliação criteriosa dos fornecedores em relação à entrega, condições de pagamento e qualidade dos produtos/serviços, além da realização de compras por meio de pedidos de compra autorizados. É essencial acompanhar regularmente a posição do estoque, verificar as condições contratuais, garantir a adequação das compras, controlar os adiantamentos aos fornecedores e confrontar as notas fiscais com os pedidos de compra. Além disso, deve-se assegurar evidências dos serviços prestados ou mercadorias recebidas nos pagamentos aos fornecedores, e realizar uma programação financeira dos pagamentos em confronto com os dados contábeis (SANTOS; VILAS BÔAS; MORAES, 2019).

Portanto, a relação entre comprador e representante comercial, precisa ser clara nas negociações, os termos acordados desde o início da negociação até a finalização da venda precisa acontecer em todas as etapas de entrega, para assim ter a satisfação do cliente e fidelização para futuros negócios (GODOY, 2020).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza por meio de uma abordagem essencialmente qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006). Essa abordagem é aderente a pesquisa, uma vez que foi desenvolvida por meio de um estudo multicaso envolvendo três profissionais com ampla experiência na área de representação comercial, com o objetivo de responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias de vendas de representantes comerciais de empresas de grande porte do Sul de Santa Catarina?

Quanto aos fins de investigação, delimitou-se como uma pesquisa descritiva (GIL, 2009). Assim, a característica descritiva vai ao encontro do objetivo geral que se propõe “Identificar as estratégias de vendas de representantes comerciais de empresas de grande porte do Sul de Santa Catarina.”

Quanto aos meios de investigação, se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica e um estudo multicaso (GONSALVES, 2005; GIL, 2009). Com isso, a aderência junto a pesquisa se completa uma vez que os dados de origem primária (LAKATOS; MARCONI, 2021) foram coletados junto a três profissionais com experiência comprovada na área de representação comercial, por meio de uma entrevista com o apoio de um roteiro semiestruturado.

Nesse alinhamento, optou-se pela técnica qualitativa, utilizando-se de uma entrevista para a coleta de dados. A partir dessas orientações, o roteiro de entrevista foi estruturado em conformidade com os objetivos específicos: a) Caracterizar o perfil e a experiência dos representantes comerciais; b) Identificar o processo de prospecção de novos clientes; c) Descrever o processo de negociação; d) Identificar o gerenciamento para atingir metas; e) Verificar o gerenciamento do pós-venda. A coleta de dados ocorreu no período de 27/09/2022 a 11/10/2022. Vale ressaltar que as entrevistas foram devidamente gravadas, favorecendo de forma positiva o processo de análise dos dados da pesquisa.

Com relação ao plano de análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 2011), em aderência ao desenvolvimento da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Destacam-se na sequência, o perfil e experiência profissional dos entrevistados e os processos de prospecção de novos clientes, negociação, gerenciamento de metas e pós-venda.

### Representação comercial: perfil e experiência

O primeiro módulo busca conhecer mais sobre as informações pessoais dos

representantes entrevistados e sobre sua carreira profissional, aprofundando o tempo de experiência e conhecendo as oportunidades de negócio que levaram estes profissionais a ingressarem no ramo de representação comercial.

Com relação a idade e gênero dos representantes, todos os três são de gênero masculino. O representante da empresa de tintas e solventes para indústria com 42 anos de idade, denominado Entrevistado I, o representante da empresa de embalagens flexíveis para indústria com 36 anos de idade, denominado Entrevistado II, e o representante da empresa de equipamentos para avicultura, com 48 anos, denominado Entrevistado III.

Referente ao ensino superior, o primeiro entrevistado cursou o técnico em química, porém não completou o curso, o segundo se graduou em gestão comercial, enquanto o terceiro se formou em eletrotécnica.

Na seguinte etapa, questiona-se como os representantes ingressaram na área comercial, quais foram as oportunidades e o tempo de trabalho no ramo. O Entrevistado I iniciou através de uma oferta de representante há 9 anos atrás, no segmento de embalagem papel. Anteriormente trabalhava como técnico na empresa em que atualmente representa, mas com seu desempenho profissional nas vendas, recebeu uma proposta para representar comercialmente, seu conhecimento técnico e a prestação de serviço dentro dessas empresas, oportunizou que alcançasse o cargo de representante em uma das maiores empresas de tintas e solventes em Santa Catarina.

O Entrevistado II sempre atuou na empresa onde hoje representa em diversos setores, com isto, se especializou em várias áreas da empresa. Em virtude do conhecimento geral que obteve sobre o funcionamento da organização, coordenou por 4 anos a área comercial interna antes de se tornar representante, profissão em que atua há 7 anos.

O Entrevistado III iniciou como montador de equipamentos para avicultura na concorrência da empresa em que atualmente representa, nesta mesma empresa teve oportunidade de adquirir um amplo conhecimento técnico sobre equipamentos para avicultura e assim desenvolver sua experiência no segmento. Posteriormente teve a oportunidade de trabalhar na área comercial desta mesma empresa, como vendedor comissionado. Com conhecimento técnico dos equipamentos que compõe um aviário e uma boa comunicação com seus clientes, se destacou na região pelas suas vendas e recebeu uma proposta para representar uma empresa multinacional de equipamentos para avicultura, onde hoje atua como representante há 9 anos.

A fim de compreender sobre os produtos que os representantes vendem e possuem experiência, a próxima etapa aborda o conhecimento de cada entrevistado e suas regiões geográficas de atuação.

O Entrevistado I tem um amplo conhecimento sobre tintas para embalagens flexíveis, solventes e afins. Atualmente representa em todo o estado de Santa Catarina. O Entrevistado II trabalha com embalagens flexíveis no estado do Rio Grande do Sul, Goiás e Nordeste. O Entrevistado III tem um domínio abrangente de comedouros e bebedouros para avicultura, climatizadores de ambiente e está iniciando no segmento suínos, atuando na região de São Paulo e sul de Minas Gerais.

Por último, se questiona sobre a visão de mercado no início da carreira e atualmente. O Entrevistado I visa como um mercado de oportunidades, onde se tem uma perspectiva de crescimento, especialmente no ramo de tintas para embalagens. O Entrevistado II, possui pensamentos semelhantes ao primeiro, pois tem a visão de que a área comercial tem um grande progresso, pois sempre há novos clientes e oportunidades para negócios. O Entrevistado III ressalta que a área comercial é um amplo mercado para se estabelecer, e atualmente está muito satisfeito em trabalhar com vendas.

## Prospecção de novos clientes

Este módulo tem o intuito de compreender sobre a forma de prospecção dos representantes. Em primeiro, procura-se captar a relação do mapeamento das visitas a novos clientes e quais as fontes de buscas utilizadas para encontrar potenciais clientes.

O Entrevistado I elabora seu mapeamento pesquisando na internet por meio de redes sociais, Google e indicações de terceiros, entrando em contato através de ligações para futuros agendamentos de visitas. O Entrevistado II realiza pesquisas na internet por diferentes segmentos de embalagens, como principal busca utiliza o Google e recebe muitas indicações de terceiros. O Entrevistado III desempenha suas buscas através de fontes bem semelhantes à dos entrevistados anteriores, plataformas como Google e Whatsapp são utilizadas, assim como indicações de integradoras no ramo de avicultura.

Em seguida, este módulo busca analisar o tempo de intervalo em que os representantes contatam após ser recusado para uma visita. O Entrevistado I, dependendo do segmento, varia o intervalo para uma nova ligação de 20 a 40 dias. O Entrevistado II normalmente retorna a ligação após 60 dias para novos clientes, ou quando o cliente solicita para retornar dentro de um prazo específico, sem que o pressione. Já o Entrevistado III, considera que os intervalos sejam curtos, a cada 15 dias e contato via Whatsapp.

Durante as negociações, é possível perceber quando há uma insatisfação do cliente com seu atual fornecedor, neste quesito, questiona-se aos representantes como eles oportunizam este momento para fidelizar novos clientes. O Entrevistado I informa que o cliente dá abertura sobre as insatisfações com seu fornecedor atual, desta forma, o representante busca trazer soluções para conquistá-lo através da falha de atendimento da concorrência. O Entrevistado II analisa nas reuniões como o cliente se comporta perante suas insatisfações, normalmente em questão de prazo e baixo estoque para atendimento imediato, estes quesitos são de grande impacto. O Entrevistado III, visa observar as reclamações dos clientes, e tem reconhecimento de que seu produto é de qualidade superior a de seus concorrentes, tendo desta forma vantagem no mercado.

Finalizando o segundo módulo, é analisado sobre os primeiros contatos de clientes que os profissionais recebem. O Entrevistado I obtém em torno de 10% ou menos de indicação, enquanto o Entrevistado II é de 30% a 40% e o Entrevistado III de 80%.

## Processo de negociação

Este módulo, pretende compreender o processo de negociação dos profissionais de vendas, sendo a primeira etapa a análise de necessidades do cliente nas negociações

e a palavra-chave quando o assunto é negociação.

O Entrevistado I e III identificam de forma direta e indireta as necessidades dos novos clientes, já o Entrevistado II analisa através de fluxo de estoque, perfil e organização do cliente. As palavras-chaves que os representantes têm em comum são satisfação e qualidade.

Em relação aos benefícios que mais despertam interesse no cliente, todos os Entrevistados relataram que o primeiro fator é preço e o segundo prazo, no entanto, o primeiro destaca também a aproximação comercial e logística.

Se questiona ao profissional de vendas, se caso ele fosse um comprador, como classificaria os requisitos necessários para ser seu fornecedor. O Entrevistado I priorizou a questão do atendimento, seguido de uma boa qualidade do produto e por último um custo acessível. O Entrevistado II dá importância a confiança com o representante, pois com base nisso serão feitos bons negócios. Já o Entrevistado III destaca que o atendimento e conhecimento técnico do produto é um excelente potencial, também a agilidade na entrega de um orçamento é benéfico.

Por fim, sobre as negociações é interessante que o profissional de vendas destaque o que é essencial em uma negociação. A fim de coletar informações a respeito, o Entrevistado I e III salientam sobre a boa apresentação do produto e que a partir disso surge interesses, enquanto o Entrevistado II aponta a troca de confiança e o atendimento de necessidades.

## Gerenciamento de metas

Nesta etapa, identificou-se como os representantes gerenciam suas metas, quais são suas estratégias de vendas para alcançá-las, e como funciona a cobrança das empresas em relação as metas de vendas.

A primeira questão, procura conhecer quem define a meta mensal de vendas, se é o representante ou a empresa que estabelece. Dessa forma, o Entrevistado I informou que há uma meta a ser traçada em um determinado período, todo final de ano eles analisam se as metas foram alcançadas, porém esta meta é definida pelo representante com base no conhecimento sobre a capacidade de consumo de seus clientes, através deste levantamento é estabelecido a meta. O Entrevistado II relata que é traçada uma meta embasada no histórico de vendas de cada cliente, com base nisso, a empresa define a meta em conjunto com o representante. O Entrevistado III informou que ele mesmo define sua meta, sem quaisquer exigências da empresa.

Em seguida, é analisado como os participantes consideram o seu nível de ambição para atingir as metas e correlacionando com esse interesse, verificou-se se as empresas que representam exibem dados de ranking, onde é possível comparar suas vendas com outros representantes da mesma empresa.

O Entrevistado I informa que seu nível de ambição é alto para atingir as vendas, e que isso não envolve apenas a questão financeira, mas sim se destacar como um grande profissional de vendas, em relação ao seu ranking comparado com outros representantes, dos 17, geralmente atinge a primeira ou segunda colocação nas vendas mensais. O

Entrevistado II informa que seu nível de ambição também é alto, e que suas vendas não são compartilhadas para comparar com outros representantes. Da mesma forma, o Entrevistado III que possui um nível alto de ambição, afirma que “{...} não existe este método de comparar as vendas de um representante com outro, esta análise cabe apenas ao gerente de vendas da região, sem acesso a representantes”.

Concluindo esta etapa, se questiona sobre a satisfação dos profissionais de vendas em relação ao seu atual faturamento, o Entrevistado I informa que está satisfeito com seu faturamento, porém não limitado, significa que mesmo alcançando um bom número de vendas, sempre há novos desafios para atingir um melhor faturamento. O Entrevistado II, relata não estar satisfeito com seu faturamento, sempre procura crescer constantemente para buscar novos resultados, um nível de ambição aparentemente extrema, considerando que seu faturamento é de valor significativo. O Entrevistado III adverte que está satisfeito com seu faturamento, já passou por muitas dificuldades e hoje se considera muito vitorioso pelos resultados conquistados.

## Gerenciamento pós-vendas

O último módulo deste roteiro de entrevista procurou compreender como os representantes gerenciam o planejamento pós-vendas, uma etapa necessária e de extrema importância para autores bem-conceituados do marketing. Dessa forma, surge a relevância da empresa formar estratégias de pós-vendas como sinal de compromisso, respeito e profissionalismo.

A primeiras questões buscam analisar sobre as estratégias de abordagem em um pós-vendas de novos clientes e o planejamento para sua fidelização e como eles dialogam com um cliente após a primeira venda. O Entrevistado I relata que assim que o pedido é entregue no cliente, ele é comunicado pela empresa para realizar seu primeiro contato pós-venda, além disso, o técnico faz todo o acompanhamento da aplicação do produto e certifica-se sobre a qualidade no momento da execução, tirando todas as dúvidas visíveis do cliente no primeiro manuseio. O Entrevistado II, comunica sobre o acompanhamento contínuo com o cliente durante a entrega do primeiro lote, para assim assegurar-se sobre a performance do seu produto e rendimento de impressão, além de ter ressaltado acerca da importância do segundo contato após algumas semanas para averiguar a necessidade do cliente de um próximo fornecimento. O Entrevistado III informou que logo após a venda, é programado as montagens dos equipamentos e acompanhado o alojamento, a satisfação com os equipamentos é extremamente gratificante em que o próprio cliente entra em contato para uma nova compra.

Nesta etapa, também se questionou sobre como os profissionais de vendas atendem os clientes, quando ocorre supostos problemas técnicos com os produtos, como eles procuram resolver o problema, se eles possuem conhecimento técnico avançado para resolver estas questões, ou é direcionado a área técnica para conduzir a situação.

O Entrevistado I, afirma que “{...} Deve-se primeiramente compreender de fato o que está ocorrendo, rastrear o que aconteceu, e após isto, acionar a assistência técnica, é essencial ter conhecimento para fazer uma pré-assistência técnica, se resolver o problema do cliente você mesmo de imediato, passara mais confiança ao cliente, pois ter



conhecimento do que vende, transmite confiança ao cliente”. O Entrevistado II, aborda que nestes casos, é necessário ter muito cuidado, sempre buscar resolver da melhor forma possível, pois quando se trata de problemas, é primordial que se saiba conduzir a conversa, e que se o conhecimento do representante não tem a capacidade de resolver o problema, não há porque não solicitar o devido suporte para a assistência técnica. O Entrevistado III não pensa diferente, ressaltou sobre a importância do conhecimento técnico nestes momentos, mas se não for possível resolver o problema, a assistência técnica da empresa está disponível justamente para tratar destas questões.

Neste mesmo módulo, foi relatado se os participantes presenteiam seus clientes em datas comemorativas. O Entrevistado I advertiu que sim, presenteia a maioria dos seus clientes no final de cada ano. O Entrevistado II informa que não tem muito interesse em presentear seus clientes, atualmente algumas empresas não estão permitindo que brindes de fornecedores fiquem com os compradores, e sim que estes presentes sejam encaminhados ao RH para sorteios, o que já não convém ao vendedor presentear o comprador. O Entrevistado III afirmou que sim, mas costuma presentear apenas seus principais clientes, pois são muitos.

Por fim, este módulo buscou entender o nível de importância que os profissionais de venda dão pós-vendas. O Entrevistado I relata que o pós-vendas é primordial para o bom relacionamento com o cliente, pois se não houver o pós-vendas, não haverá fidelização, tendo o auxílio do vendedor ao comprador, muitos valores serão agregados, e um deles é a preocupação do vendedor com sua mercadoria. O Entrevistado II ressalta que o pós-vendas é tão importante quanto a venda, se não for ainda mais importante, é uma ferramenta essencial para gerar confiança e credibilidade com o cliente. Da mesma forma, o Entrevistado III, passa que o pós-vendas é primordial para fidelizar clientes, e que é necessário para dar continuidade a futuros negócios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa contribuiu de forma gradativa, mostrando a realidade dos representantes, vivenciando suas experiências, visão de mercado perante as negociações com seus clientes, dentre outras referências que colabora com uma coleta de dados mais detalhada que aprofunde seu conhecimento na prática em relação as estratégias de vendas dos representantes das empresas de grande porte.

Dessa forma, o presente trabalho tem como questão de pesquisa “Quais as estratégias de vendas de representantes comerciais de empresas de grande porte do Sul de Santa Catarina?”. A partir dessa concepção, com as informações teóricas e coletadas por meio da entrevista, o trabalho teve o objetivo de “Identificar as estratégias de vendas de representantes comerciais de empresas de grande porte do Sul de Santa Catarina.”

Foi possível compreender na prática, as experiências de diferentes representantes comerciais, tendo em comum, habilidades interpessoais fortes, capacidade de comunicação eficaz, capacidade de negociação, orientação para resultados e conhecimento profundo do produto ou serviço que está vendendo.

Levando em consideração as principais estratégias de vendas captadas, conclui-se neste trabalho que estas estratégias variam muito dependendo do segmento em que o representante atua, assim como os perfil de representantes e clientes, os contatos iniciais exigem muito do representante, uma boa apresentação e contato frequente com o cliente, possibilitando abertura de negócios, os mesmos precisam ser persistentes e ativos para engajarem os clientes. Se tratando de vendas de produtos mais técnicos, o processo de negociação exige um conhecimento técnico, analisando a qualidade do produto, vinculados posteriormente a preço e agilidade no prazo, todos estes fatores, devem estar essencialmente ligados a um bom atendimento.

Para concluir as etapas de objetivos específicos, os métodos de gerenciamento de metas e pós-vendas ampliaram o compartilhamento de conhecimento destes profissionais, foi possível reconhecer a importância do acompanhamento contínuo destes profissionais quanto ao atendimento frequente, ter conhecimento da capacidade de consumo do cliente para uma base de metas a definir, explorar possíveis melhorias para satisfação e fidelidade do cliente.

Em relação as limitações, o trabalho foi construído considerando apenas três representantes com roteiro de entrevista, uma vez que os resultados são oriundos de uma pesquisa qualitativa, não podendo regenerar dados. Sugere-se como estudo futuro, um método de pesquisa quantitativa, para assim ter a possibilidade de coleta de dados mais objetivas, bem como elaboração de questionário onde é possível desenvolver conteúdo com amostragem e um maior número de representantes para ampliação dos dados.

Em virtude de todos os fatos analisados no vigente trabalho, o mesmo possibilitou que o tema aprofundasse a reflexão de grandes profissionais de vendas da região, do mesmo modo, estes profissionais compartilharam um conhecimento triunfante para o tema abordado, sendo possível desenvolver, construir e comparar as informações teóricas, assim como autores conceituados do marketing, e pensamentos estrategistas de grandes representantes comerciais da região, trazendo assim, amplos benefícios para o aprendizado profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2015. 288 p.

COBRA, M. H. N. Administração De Vendas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 456 p.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-41.

FUTRELL, C. M. Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão. 2. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2012. 512 p.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6, 2. reimpressão. SÃO PAULO: Atlas, 2009, 200. p.

GODOY, R.; RISCHELE, L.; NEVES, R. O poder da excelência comercial. Nova Lima: Escola de Gestão Aquila, 202. 176 p.

GONSALVES, E. P. Iniciação à pesquisa científica. 2.ed. Campinas: Editora Alínea, 2005. 79 p.

KLARIC, J. Venda à mente, não ao cliente: Como aplicar a neurociência para negociar mais falando menos. 1.ed. Cajamar: Planeta estratégia, 2017. 240 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2021. 368 p.

MARKS, H. Dominando o ciclo do mercado: aprenda a reconhecer padrões para investir com segurança. 1.ed. São Paulo: Alta Books, 2020. 336 p.

PENNA, E. A arte de encantar clientes: 5 passos para atender com excelência e impulsionar os negócios. 1.ed. Caieiras: Gente, 2021. 192 p.

PIZO, F. Mapeamento de controles internos SOX: Práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2018. 272 p.

SANTOS, J. C.; VILAS BÔAS, G. K. E.; MORAES, L. S. A importância do controle interno na gestão das pequenas empresas: um estudo de caso realizado em uma empresa de pequeno porte, do ramo de consultoria na cidade de Barreiras – BA. Monografia. Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB, 2019.

SCHEMES, T. 14 citações de autores sobre atendimento ao cliente. 2020. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/citacoes-autores-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 08 abr. 2022.

## Políticas públicas para a internacionalização: o case BNDES

**Sofia Cancellier Nunes**

UNESC

[sofia.cancelier@hotmail.com](mailto:sofia.cancelier@hotmail.com)

**Júlio César Zilli**

UNESC

[zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

**Janini Cunha de Borba**

UNESC

[janiniborba@gmail.com](mailto:janiniborba@gmail.com)

### RESUMO

O processo de internacionalização das empresas brasileiras vem se desenvolvendo cada vez mais, a partir da década de 1990, com a abertura econômica perante o mercado internacional e com o apoio de políticas públicas estruturantes. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo compreender os programas para fomento da internacionalização de empresas brasileiras no que diz respeito ao BNDES. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental. Os dados de origem foram coletados com o apoio do site do BNDES. Já para a análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Foi visto que, a internacionalização é um fenômeno que consiste nas relações entre governos e empresas, exercendo apoio para a entrada de empresas no comércio internacional, através do estímulo a competitividade e principalmente relacionado as políticas públicas. Existem elementos como a isenção das restrições de investimentos diretos no exterior, criação de instrumentos que facilitam os investimentos e projetos no exterior, assistência técnica, incentivos fiscais e financeiros, esses são alguns exemplos de políticas públicas de apoio a internacionalização. Muitas vezes a opção de se ingressar no mercado internacional não será uma escolha voluntária, mas sim com base nas necessidades vistas pela empresa em competir com mercados globais.

**Palavras-chave:** políticas públicas. internacionalização. BNDES

### INTRODUÇÃO

A Internacionalização pode ser definida como um processo crescente e contínuo entre o envolvimento das operações de uma empresa com países de outras nações, podendo ser relacionado também com a globalização econômica que tem ocorrido ao longo das últimas três



décadas. O campo das relações econômicas internacionais tornou-se mais abrangente devido ao número de atuações que a globalização possibilita (MAÇÃES, 2017).

A internacionalização é uma das formas mais utilizadas pelas organizações para alcançarem novos mercados, partindo como um processo crescente que agregará o desenvolvimento de uma determinada empresa fora do seu mercado de origem. Esse processo possibilita o confronto com outras realidades. É considerada uma forma formidável que alavanca e melhora o posicionamento da empresa fora do contexto nacional. Por conta desses fatores, as organizações desafiaram a se lançarem no processo de internacionalização, visando explorar suas capacidades tecnológicas e competitivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2019).

A abertura das nações ao comércio internacional tem sido essencial para que países possam firmar relações no contexto internacional, sendo relevante para investimentos e entrada de novos produtos estrangeiros, tendo influência direta para as empresas, que se veem motivadas diante dos impulsionadores de negócios internacionais, tendo em vista o desejo de crescimento e explorar suas capacidades, tanto competitivas quanto tecnológicas.

O crescente envolvimento de empresas no mercado internacional, designadamente as pequenas e médias empresas constitui efetivamente, uma das formas mais eficazes de desenvolver e potencializar vantagens competitivas, dado que promovem a competitividade internacional da empresa. Esse crescimento, junto com a integração entre economias fizeram com que um número crescente de empresas sentisse a necessidade de se instalarem nos mercados internacionais, sendo recorrente em diversos segmentos empresariais (MAÇÃES, 2017.)

As políticas públicas agem direta e indiretamente com informações e análises confiáveis, baseado em princípios e valores, promovendo o bem-estar coletivo, gerando alternativas consistentes na projeção de custos e benefícios (SECCHI, 2017).

O Banco iniciou o apoio às exportações brasileiras em 1990, (quando foi criada na Agência Especial de Financiamento Industrial – FINAME, subsidiária do BNDES que cuida do financiamento a bens de capital), por meio da linha FINAMEX (Financiamento de Mercadorias destinadas à Exportação). Seu principal objetivo é o financiamento as exportações garantindo a competitividade das empresas brasileiras no mercado externo. A atuação do BNDES proporciona um suporte financeiro nas mais diversas fases da comercialização, oportunizando maiores condições para a concretização de suas exportações.

A partir desse contexto, o trabalho propõe-se a responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os programas para fomento da internacionalização de empresas brasileiras no âmbito do BNDES? Tendo como objetivo “Compreender os programas para fomento da internacionalização de empresas brasileiras no âmbito do BNDES”.

## **POLÍTICAS PÚBLICAS – CONCEITOS BASILARES**

O campo de políticas públicas tem variadas definições, mas todas seguem pelo campo comum de análise das ações governamentais. Souza (2006) afirma que, políticas

públicas é a área do conhecimento que procura fazer o governo agir e analisar tal ação e, quando necessário, sugerir mudanças no rumo que parte essas ações, após essas ações serem formuladas, criam-se planos, programas, projetos, pesquisas entre outros. Quando colocadas em ação ficam submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação. A formulação de políticas públicas se constitui na fase em que os governos apresentam seus propósitos em programas e ações que produzem resultados em benefício da sociedade.

A literatura sobre políticas públicas tem três dimensões: polity, politics e policy, conforme destacado no Quadro 1.

**Quadro 3 - Dimensões da política.**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Polity	Aspectos estruturantes da política institucional, como sistema de governo, estrutura e funcionamento do executivo, legislativo e judiciário.
Politics	Relações entre poder executivo, legislativo e judiciário, o processo de tomada de decisão nos governos, relação entre Estado, mercado e sociedade civil.
Policy	Dimensão material, ou seja, a configuração dos programas políticos, problemas técnicos e conteúdo das decisões políticas.

**Fonte: Elaboração própria a partir de Frey (2010).**

Como apontam Saravia e Ferrarezi (2006), a necessidade de apoio às políticas públicas acessíveis é fundamental para aumentar a competitividade das empresas que buscam se internacionalizar.

A observação da experiência internacional mostra que as políticas públicas de apoio a internacionalização contêm elementos como: 1) isenção das restrições de investimentos diretos no exterior; 2) criação de instrumentos que facilitem os investimentos e projetos no exterior; 3) assistência técnica; 4) incentivos fiscais; 5) meios de seguro para os investimentos e 6) financiamentos (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Muitas vezes o conceito de políticas públicas para o investimento no exterior deve se basear na ideia de que tal investimento não necessariamente será uma escolha voluntária, mas uma decisão inevitável e indispensável para empresas que desejam competir em escalas globais (MARKWALD; PUGA, 2002).

## **Internacionalização das organizações**

A economia global passa por um momento de grandes mudanças, com a unificação dos mercados, padronização de produtos, necessidade dos consumidores, diversificação nos canais de comunicação, mudanças na distribuição e na venda dos produtos, aumento da quantidade e qualidade dos produtos e serviços, trazendo propensões que levam à internacionalização (MAIA, 2013).

A internacionalização pode ser definida como um processo gradual, onde a empresa eleva seu envolvimento com atividades internacionais. Seja por via de importação ou de exportação, o comércio internacional tem fundamental importância para o desenvolvimento econômico, devido ao alto grau de eficiência em termos dinâmicos que o comércio internacional é capaz de trazer para a economia nacional, permitindo ganhos em maiores escalas, aumentando o mercado consumidor (BARRAL; PIMENTEL, 2006).

Para Fleury e Fleury (2007), o processo de internacionalização pode ser compreendido como os casos em que a organização busca comercializar seus bens, produtos e serviços na busca para obter novas vantagens competitivas, proporcionando às empresas a entrada em novos mercados, gerando ganho para as organizações, possibilitando melhorias na produtividade e na gestão de negócios, além de aumentar os recursos financeiros. Ainda nesse contexto, afirmam que a internacionalização de atividades produtivas e comerciais de uma empresa está diretamente ligada ao seu grau de desenvolvimento e a situação do país sede em relação ao cenário internacional. Esse processo pode ocorrer de várias formas, desde uma estrita atividade exportadora até uma instalação de unidades no país escolhido.

Assim, a empresa que tem por opção o desejo de se internacionalizar, obtém algumas vantagens, como: economias em escala, vantagens competitivas, racionalização otimizada da produção, melhor aproveitamento de mão-de-obra, matéria prima e energia, status da empresa mediante ao marketing, acesso a mercados amplos, acesso a financiamento internacional, entre outros (MOURA: HONÓRIO, 2012).

Fleury e Fleury (2007, p. 247) afirmam que “as empresas que se internacionalizam têm competência em fatores-chave para o sucesso na concorrência internacional”. O Quadro 2 apresenta alguns motivos que levam a empresa a buscar sua internacionalização.

**Quadro 4 - Motivos para a internacionalização.**

MOTIVOS	CARACTERÍSTICAS
Incentivos e subsídios do governo	Mercados em que as importações são superiores as exportações, o governo oferece subsídios ou incentivos fiscais para as empresas externas.
Captar talentos e obter conhecimentos	A expansão internacional faz com que as empresas possam buscar conhecimento que está faltando no mercado doméstico. A internacionalização também permite que as empresas aprendam a maneira que as tarefas são feitas em outros países, permitindo que a empresa se torne mais eficiente, assim, melhorando sua produtividade global
Busca de mercados atraentes	As empresas buscam captar outros países onde há pouca concorrência para obter lucros mais elevados, diante dos mercados saturados pela concorrência.
Busca por mercados inexplorados	Na fase em que seus produtos estão em maturidade as empresas optam por se lançarem no exterior, momento em que seu crescimento de demanda se mantém, e o nível de competição é elevado. Em países em que o desenvolvimento econômico é acelerado, muitas empresas decidem aproveitar esses mercados para poder comercializar seus itens.
Diminuir riscos	Operar sempre em um mesmo mercado pode ser um determinante total de fracasso ou sucesso da atividade econômica, com a internacionalização, a empresa pode diversificar seu risco, sem depender apenas de um único mercado.
Saturação do mercado doméstico	As empresas buscam por expandir seus mercados para seus produtos, tirando, assim, a vantagem de aproveitar o excesso de produção que o mercado interno não é capaz de absorver.

**Fonte: Elaboração própria a partir de Scherer e Gomes (2010).**

Dentro desse contexto, o processo de internacionalização dos negócios pode se tornar uma forte vantagem competitiva para um ambiente cada vez mais exigente e competitivo.

## Estratégias de internacionalização

Visto isso, cria-se estratégias que são definidas como um plano que tem objetivos pré-determinados, proporcionando uma visão de cenários futuros. Toda e qualquer empresa

que deseja se internacionalizar deve ter um plano de negócios para o mercado externo, a escolha correta é de extrema importância neste processo (CIGNACCO, 2012).

As estratégias de internacionalização são divididas em dois grupos: estratégias de entrada em mercados internacionais e as estratégias de marketing mix internacional. As estratégias de marketing mix internacional, podem ser definidas pela empresa após decidirem qual a estratégia de entrada a mesma irá adotar no mercado externo, seu principal objetivo é atender de forma planejada as necessidades do mercado (KUAZAQUI; LISBOA, 2020).

Existem diversas estratégias de internacionalização que permitem que as empresas escolham a melhor para entrada nos mercados internacionais, seja por meio de exportação, contrato ou investimento direto (DIAS, 2007).

### Estratégias não contratuais

A exportação caracteriza o modo mais utilizado pelas empresas para inserção no mercado externo, podendo ocorrer de forma direta ou indireta. A forma direta se caracteriza quando a exportação é realizada pela própria empresa. Já a forma indireta, é realizada por meio de intermediários, localizados no próprio país do fabricante (DIAS, 2007). O Quadro 3 apresenta as principais etapas para a inserção internacional via exportação.

**Quadro 3 - Principais etapas para inserção internacional.**

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Exportação Ocasional	Comercialização passiva; não formaliza estratégia; pequenas operações.
Exportação Experimental	Realiza operações para testar o mercado; opta por países vizinhos; exportação intermediada por terceiros.
Exportação Consolidada	Aumento no número de operações e mercados; utiliza diversos canais internacionais de exportação; maior controle.

**Fonte: Elaboração própria a partir de Cignacco (2012).**

Contrário as operações de exportação, tem-se as operações de importação, na qual uma empresa compra bens e/ou serviços de outros países e os nacionaliza e assim como a exportação, a importação também pode ocorrer tanto de forma direta ou indireta (KEEDI, 2011).

Cignacco (2012) afirma que a escolha das estratégias para a inserção no mercado internacional deve ser planejada e realizada sob segurança, para que assim, possa ter uma aplicabilidade maior e mais fiel à realidade e por fim, reduzir os riscos.

### Estratégias contratuais

A forma contratual é caracterizada por um acordo firmado entre uma empresa internacional e uma instituição em algum país estrangeiro (RODRIGUES, 2007). Este contrato implica na transferência de conhecimentos, habilidades e tecnologia, criando oportunidades e estratégias da empresa para determinado destino.

As relações contratuais incluem o licenciamento, franchising, contrato de produção, joint ventures e as alianças estratégicas. Como mostra o Quadro 4.



**Quadro 4 – Relação contratual e características.**

RELAÇÃO CONTRATUAL	CARACTERÍSTICAS
Licenciamento	É um acordo contratual na qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos e tecnologias, como marcas e patentes mediante a um pagamento que é chamado de royalty.
Franchising	Nesse acordo, o franqueador concede ao franqueado a marca, o sistema de gestão, serviços e métodos a negociar, enquanto, o franqueado fornece o capital e o comprometimento relacionado à gestão do empreendimento.
Contrato de produção	Contrato na qual a empresa que não possui recursos suficientes negocia apenas uma parte da sua fabricação.
Joint Ventures	Este tipo de acordo estabelecido entre duas ou mais organizações de diferentes países tem por finalidade produzir bens e serviços, como a partilha de riscos e capital de ambas as entidades.
Alianças estratégicas	Acordo formado entre empresas, caracterizado pelo conjunto de esforços e competências, que, tem por finalidade um objetivo definido entre ambos os participantes, que, pode ou não envolver participação de capitais.

Fonte: Elaboração própria a partir de Cignacco (2012).

Cabe destacar que cada uma das formas de relações contratuais estabelecidas entre as empresas oferece vantagens e desafios específicos para as partes envolvidas, o que deve ser avaliado previamente à parceria.

### Investimento Direto Estrangeiro

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) se refere à aplicação direta dos recursos financeiros no mercado de destino, podendo ser na compra ou na instalação de uma nova fábrica, exigindo um maior controle em função da operação (KUZAQUI; LISBOA, 2020). Estes investimentos se dividem em fusão e aquisição ou nova subsidiária, conforme mostra o Quadro 5.

**Quadro 5 - Investimentos diretos.**

INVESTIMENTO DIRETO	CARACTERÍSTICAS
Fusão ou aquisição	Compra de uma empresa já existente no exterior, estabelecendo um rápido ingresso no mercado externo e nos canais de distribuição.
Nova subsidiária	Criação de uma filial no exterior, envolvendo negócios internacionais. Investimento complexo e elevado, mas, garante a empresa um controle máximo sobre os ativos.

Fonte: Elaboração própria a partir de Melo (2010).

Com isso, as empresas ao identificarem qual estratégia pretendem seguir para dar entrada em novos mercados, devem levar em consideração o tipo de realidade que estão inseridas (MELO, 2010). Partindo do pressuposto básico de um processo de internacionalização, pode-se apontar o planejamento estratégico, que tem como principal objetivo impulsionar o desenvolvimento da empresa no exterior (CIGNACCO, 2012).

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa. Delfafo, Lana e Silveira (2008), afirmam que a abordagem qualitativa trabalha predominantemente com dados qualitativos, ou seja, a informação coletada pelo pesquisador não se expressa por meio de numerais.

Quanto aos fins de investigação, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois de acordo com Pinheiros (2010), objetiva descrever fatos, fenômenos e analisar características de uma população, sem afetar a explicação dos fenômenos descritos. Os dados foram coletados e analisados, a fim de descrever as características envolvidas ao processo de políticas públicas para a internacionalização, com foco no BNDES.

Com relação aos meios de investigação, o presente estudo possui caráter bibliográfico e documental, uma vez que foram necessárias pesquisas em livros acadêmicos, artigos e publicações, buscando analisar a questão tratada no mundo acadêmico, se fazendo necessário para a obtenção de um maior conhecimento sobre o tema abordado. Segundo Gil (2002), a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”, ou seja, exige contato direto com os sujeitos da pesquisa e possibilita a leitura aprofundada das fontes. Para complementar a pesquisa documental, foram obtidos dados publicados do site do BNDES e ApexBrasil, além de livros e artigos.

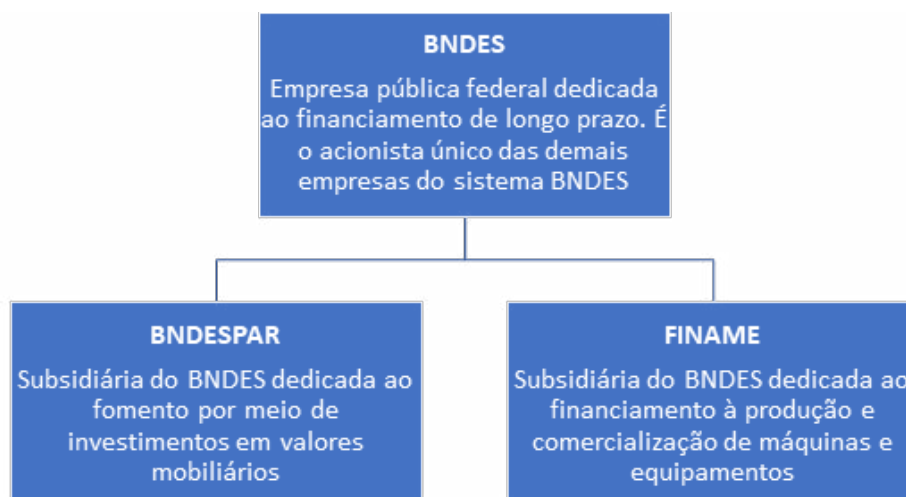
## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Destacam-se nesta seção os dados coletados por meio da pesquisa documental. Para o presente estudo, buscaram-se verificar as publicações disponíveis no site do BNDES (2022) correlacionadas ao tema internacionalização.

### O BNDES e sua atuação para o desenvolvimento regional

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) foi criado como autarquia federal pela Lei nº 1.628, de 20 de julho de 1952. As atividades do BNDES são supervisionadas diretamente pelo Ministério da Economia. O Governo Federal atua também como regulador das atividades do BNDES, por meio do Ministério da Fazenda.

Desde a sua criação o programa trouxe a tarefa de executar o fomento da economia nacional, oferecendo empréstimos e financiamentos a longo prazo para estimular o desenvolvimento econômico do país. O BNDES apresenta um conjunto de programas para contribuir com o desenvolvimento do país. A agência especial de financiamento (FINAME), é uma das subsidiárias do Banco e é responsável pela linha BNDES-Exim, que visa o financiamento às exportações por intermédio de bancos e instituições financeiras. A Figura 1 caracteriza cada um deles.

**Figura 1 - BNDESPAR versus FINAME.**

**Fonte: Elaboração dos autores a partir de BNDES (2023a).**

O desenvolvimento regional passou a ser contemplado no portfólio de Políticas Operacionais do BNDES, representando ações em busca da redução das desigualdades econômicas e sociais, intra e inter-regionais, por meio da criação de oportunidades de desenvolvimento que resultem em crescimento econômico, geração de renda e melhoria da qualidade de vida da população.

A presença regional passou a ser fortalecida no início dos anos 1970. O papel do BNDES no desenvolvimento regional e territorial correlaciona com os investimentos produtivos e em infraestrutura. As próprias cidades, como centros de consumo e de produção de bens e serviços orientam a ocupação do território, abrangendo sua área. Levando em conta o acelerado processo de urbanização brasileiro em ritmos acelerados e superior a ofertas da infraestrutura e de serviços públicos, concentrando assim, problemas sociais que afetam a qualidade de vida dos moradores que habitam o local onde vivem. Por isso, foram implantadas linhas financeiras em estados e municípios voltadas para a qualidade de vida, mobilidade e saneamento.

Assim, o BNDES contribui para o desenvolvimento sustentável integrado e de longo prazo, conforme descrito em sua missão “Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais”.

O BNDES vem ampliando suas parcerias com bancos e agências de fomento e desenvolvimento regionais e estaduais, promovendo sua atuação nas regiões menos desenvolvidas. Esses parceiros oferecem financiamentos de programas voltados aos segmentos que, até então eram menos beneficiados com políticas públicas, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, o Programa Caminho da Escola e o Programa de Microcrédito Produtivo Orientado.

Com essa orientação em torno de projetos, é fundamental o reconhecimento dos micro e pequenos empreendimentos como sustentadores da economia urbana e rural do Brasil.

## Grupos empresariais

Importante para a economia nacional em diversos enfoques, as micros, pequenas e médias empresas, constituem um conjunto relevante de agentes da economia brasileira. Empresas desse porte são responsáveis por mais de um quarto do PIB, cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no país representam 27% do PIB brasileiro.

O BNDES tem como princípio promover o financiamento de longo prazo para o suprimento de investimento em inúmeros setores da economia, desde grandes indústrias, quanto micro, pequenas e médias empresas. As mesmas são classificadas em função do porte, permitindo atuação adequada as características de cada segmento, que envolve a oferta de linhas, programas e condições específicas, oferecendo categorias especiais com objetivo de facilitar o acesso dessas empresas ao crédito.

A classificação para cada porte da empresa é realizada conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) ou conforme a renda anual de clientes pessoas físicas, como mostra o Quadro 6.

**Quadro 6 - Receita Operacional Bruta.**

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena Empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média Empresa	Maior que R\$4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

**Fonte: BNDES (2023b).**

Com o objetivo de estimular e aumentar a competitividade das exportações brasileiras, o BNDES, atribui aos exportadores um Programa de Financiamento, o BNDES-Exim, criado em novembro de 1990. Os recursos são oriundos do PIS/PASEP, por meio do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador), que são recursos públicos.

O Banco está focado no apoio à exportação de bens e serviços de alto valor agregado, que geram emprego e renda no Brasil, o mesmo conta com linhas de financiamento para a produção e comercialização de bens e serviços brasileiros que são exportados, proporcionando produtos para ambas as modalidades de exportação: pré-embarque e pós-embarque.

## BNDES e suas linhas de financiamento

As linhas de financiamento à internacionalização de empresas brasileiras buscam apoiar o investimento direto realizado por empresas no exterior. Os investimentos financiáveis incluem aquisições, ampliações ou modernizações, canais de comercialização e centros de pesquisa no exterior.

As linhas de financiamentos são disponibilizadas a quem tem empresas de controle nacional e com sede e administração no Brasil, vale ressaltar que empresas brasileiras já internacionalizadas também podem ter acesso aos recursos a partir de subsidiárias ou veículos constituídos no exterior.

Desde o início (2005 a 2014) o banco desembolsou recursos para 19 operações, tanto na modalidade de financiamento, que foram 8 operações, como na modalidade de participação de capital que foram 11 operações. Os financiamentos brasileiros realizados no exterior foram nos setores agroindustrial, tecnologia, farmacêutico e petroquímico, sendo a maioria envolvendo a aquisições de empresas no exterior. A seguir no Quadro 7 serão apresentadas algumas linhas de financiamento.

**Quadro 7 - Linhas de financiamento BNDES EXIM.**

LINHAS DE FINANCIAMENTO BNDES EXIM	
BNDES EXIM PRÉ-EMBARQUE	BNDES EXIM PRÉ-EMBARQUE EMPRESA INOVADORA
Destinado a empresas exportadoras de qualquer porte, constituída sob leis brasileiras e que tenham sede e administração no país, como trading companies, empresa comercial exportadora e cooperativa. Financia a necessidade de capital de giro para a produção de bens e serviços destinados à exportação.	Destinado a empresas exportadoras de qualquer porte, constituída sob leis brasileiras e que tenham sede e administração no país, como trading companies, empresa comercial exportadora e cooperativa. Financia a necessidade de capital para a produção de serviços de Tecnologia da Informação desenvolvidos no Brasil.
BNDES EXIM PRÉ-EMBARQUE EMPRESA ÂNCORA	
Destinado a empresas-âncora que viabilizem a exportação indireta de bens produzidos no Brasil, fabricados por micro, pequenas e médias empresas. O produto financia a aquisição e posterior exportação pela empresa exportadora	

Fonte: BNDES (2023c).

O BNDES conta também com outras opções de financiamento de acordo com o perfil empresarial. O Quadro 8 destaca os perfis e o objetivo de cada um.

**Quadro 8 - Perfis de Financiamento.**

PERFIL	OBJETIVO
Microempreendedores e pessoa física	Para microempreendedores formais e informais, da indústria, comércio e serviços; e caminhoneiros
Micro, pequenas e médias empresas	Para quem ainda está crescendo, atua na indústria, comércio ou serviços e tem faturamento anual de até 40 milhões.
Empresas médias e grandes	Para negócios da indústria, comércio e serviços com faturamento anual entre R\$ 40 E R\$ 300 milhões
Grandes empresas	Para empresas da indústria, comércio e serviços com faturamento anual acima de R\$ 300 milhões e interessadas em manter a competitividade
Agro	Soluções para impulsionar quem produz no campo: produtores rurais e empresas da agricultura, pecuária ou agroindústria, de todas as faixas de faturamento.
União, Estados e Municípios	Soluções para alavancar a gestão e os investimentos de estados e municípios.
Infraestrutura	Holdings e SPEs de infraestrutura de todas as faixas de faturamento. Soluções para quem ajuda a superar desafios de infraestrutura do País.

Fonte: BNDES (2023d).

Vale destacar que o BNDES oferece linhas de financiamento e programas, cujas condições de apoio refletem as prioridades e diretrizes da política de desenvolvimento do Governo Federal, um mesmo financiamento poderá combinar diferentes produtos, linhas e programas.

## Produtos financiáveis

Os financiamentos do BNDES se dividem em dois grupos: linhas e programas. As

linhas de financiamento são de caráter permanente, como o BNDES Automático, FINAME Equipamentos, FINAME Agrícola, Cartão BNDES e apoio às Exportações como o pré-embarque e pós-embarque.

Os quadros 9, 10 e 11 detalham os tipos de financiamento, mostrando o que se apoia e quem se beneficia ao ser apoiado e as respectivas linhas ou programas de financiamento.

**Quadro 9 - Programas de apoio a Indústria, Infraestrutura, comércio e serviços.**

<b>APOIO A INDÚSTRIA/INFRAESTRUTURA/COMÉRCIO E SERVIÇOS</b>	<b>QUEM PODE SER APOIADO</b>	<b>PROGRAMA</b>
Projetos de construção, ampliação, reforma de loja, galpão, armazém, fábrica, depósito, escritório, aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados pelo BNDES, e capital de giro associado (capital de giro necessário para começar a operação desses investimentos).	Micro, pequenas e médias empresas	BNDES Automático
Aquisição de máquinas e equipamentos e outros bens de produção que tenham fabricação total ou parcial no país relacionados à realização de investimentos até o limite de R\$ 100 mil por cartão	Micro, pequenas e médias empresas	Cartão BNDES
Aquisição, no mercado interno, de softwares e serviços desenvolvidos no Brasil e credenciados no BNDES	Micro, pequenas e médias empresas	Cartão BNDES

Fonte: BNDES (2022).

**Quadro 10 - Linhas/programas de apoio a exportação.**

<b>EXPORTAÇÃO - PESSOA JURÍDICA</b>	<b>QUEM PODE SER APOIADO</b>	<b>LINHA/PROGRAMA</b>
Financiamento à produção de bens a serem exportados diretamente às empresas produtoras, ou à comercialização de bens produzidos por micro, pequenas e médias empresas através de empresa exportadora. Financiamento à comercialização de bens e serviços no exterior, através de refinanciamento ao exportados ou ao comprados estrangeiro.	MPMEs exportadoras	Apoio a Exportação

Fonte: BNDES (2022).

**Quadro 11 - Linhas/programas de apoio a agropecuária.**

<b>APOIO A AGROPECUÁRIA – PESSOA FÍSICA OU JURÍDICA</b>	<b>QUEM PODE SER APOIADO</b>	<b>LINHA/PROGRAMA</b>
Aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados pelo BNDES, destinados exclusivamente ao setor agropecuário.	MPMEs, Cooperativas agropecuárias; pessoa física: produtor rural	FINAME Agrícola
Aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados pelo BNDES, destinados exclusivamente ao setor agropecuário, como: sistema de irrigação, sistemas para agropecuária leiteira, máquinas e equipamentos para avicultura, armazéns, suinocultura, investimentos em frigoríficos.	MPMEs; Pessoa física: produtor rural	Especial Agrícola

Fonte: BNDES (2022).

Sendo assim, pode-se ressaltar a importância do apoio governamental e das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento econômico do país. Através dos programas e linhas de financiamento, a indústria, infraestrutura, comércio, serviços, exportação e agropecuária, tanto para pessoas jurídicas quanto para pessoas físicas, é possível impulsionar o crescimento e fortalecer os setores-chave da economia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, com a influência da globalização, acontecimento que não se pode ignorar ou parar, diante das economias mundiais, percebe-se a importância das interações comerciais entre as nações. Com isso, observa-se no cenário econômico que a concorrência no mercado tem se intensificado e que, para diminuir os riscos e aumentar os lucros, as empresas estão buscando expandir suas vendas e até mesmo se instalar em outros países.

A internacionalização é um processo que acompanha o desenvolvimento da globalização dos países, buscando novos mercados, clientes e produtos. A nova realidade requer das empresas maior flexibilidade e adaptabilidade diante dos diferentes cenários de negócios. Entre as motivações que as organizações têm para uma possível inserção no mercado externo, destacam-se os incentivos governamentais, geração de lucros e incorporação de novas tecnologias.

A partir deste contexto, o presente estudo objetivou compreender quais os programas para fomento da internacionalização de empresas brasileiras no âmbito do BNDES. Sendo assim, analisou-se que o BNDES veio como uma forma de diminuir as desigualdades econômicas e sociais por meio da criação de oportunidades de desenvolvimento que resultem no crescimento econômico e melhorias de vida da população. Ademais, foram apresentados os três tipos de grupos empresariais, micro, pequenas e médias empresas, que juntas representam cerca de 27% do PIB brasileiro e cada uma possui características próprias dependendo do segmento em que estiver inserida.

No escopo da identificação das linhas e programas de financiamento disponibilizadas pelo BNDES, cada uma conta com diversas opções de financiamento para um determinado perfil empresarial, complementados assim, pelos grupos de produtos financiáveis pelo BNDES.

Observou-se que, a partir dos dados qualitativos enquadrados na forma de pesquisa documental, são fornecidos a micro, pequenas e médias empresas as variadas linhas de financiamento no âmbito do BNDES, apoiando empresas de todos os portes, incluindo pessoas físicas na expansão e concretização de novos negócios.

Por fim, a criação de políticas públicas neste cenário é de extrema importância, pois, as propostas do governo apresentam ao BNDES ações e resultados, benefício a sociedade, bem como o aumento da produtividade e dos lucros, além dos incentivos governamentais.

## AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

## REFERÊNCIAS

BARRAL, W.; PIMENTEL, L. O. Comércio internacional e desenvolvimento. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006.

BNDES. O Banco Nacional do Desenvolvimento. 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em: 01 jul. 2022.

BNDES. Empresas do Sistema BNDES. 2023a. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/empresas-sistema-bndes/Empresas-do-Sistema-BNDES>. Acesso em: 01 ago. 2023.

BNDES. Porte de empresa: classificação de porte dos clientes. Classificação de porte dos clientes. 2023b. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 01 ago. 2023.

BNDES. BNDES Exim: financiamento à produção e exportação de bens e serviços brasileiros. Financiamento à produção e exportação de bens e serviços brasileiros. 2023c. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/BNDES-Exim>. Acesso em: 01 ago. 2023.

BNDES. Soluções para o seu negócio: como podemos ajudar seu negócio?. Como podemos ajudar seu negócio? 2023d. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento>. Acesso em: 01 ago. 2023.

CIGNACCO, B. R. Fundamentos de comércio internacional: Para pequenas e médias empresas. São Paulo: Saraiva, 2012. 328 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização e os Países Emergentes. São Paulo: Atlas, 2007. 318 p.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. Planejamento e Políticas Públicas, n. 21. p. 211-260, jun. 2010.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2019. 400 p. (Conceitos). Tradução da 12ª Edição Norte-Americana.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. da M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Org.). O desafio das exportações. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Cap. 9. p. 367-446.

KEEDI, S. ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. Estratégias de Entrada e Operação em Mercados Internacionais: China. Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências, [S.L.], p. 231-240, 2020. Editora Científica Digital.

MAÇÃES, M. A. R. Estratégias e processos de internacionalização. 6. ed. Lisboa: Actual Editora, 2017. 66 p.

MAIA, J. de M. Economia internacional e comércio exterior. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2013



MARKWALD, R.; PUGA, F. P. Focando a Política de Promoção de Exportações. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Org.). O desafio das exportações. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Cap. 4. p. 97-154.

PINHEIRO, J. M. S. Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010.

RODRIGUES, W. Sistemática do comércio exterior. In: DIAS, R.; RODRIGUES, W. Comércio exterior: teoria e gestão. São Paulo: Atlas, 2007.

SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Org). Políticas públicas: coletânea. Brasília: ENAP, 2006.

SCHERER, F. L.; GOMES, C. M. Internacionalização de empresas: perspectivas estratégicas no setor coureiro-calçadista. Revista de Gestão, v. 17, n. 1, p. 27-44, 2010.

SECCHI, L. Análise de Políticas Públicas: Diagnóstico de Problemas, Recomendação de Soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. Sociologias, [S.L.], n. 16, p. 20-45, dez. 2006. FapUNIFESP (SciELO).

# Micromultinacional (mMNCS): estudo de caso sob a perspectiva do grau de internacionalização

Inocencia Boita Dalbosco

UNOESC

[inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br](mailto:inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br)

Dinorá Eliete Floriani

UNIVALI

[dinora@univali.br](mailto:dinora@univali.br)

Ieda Margarete Oro

UNOESC

[ieda.oro@unoesc.edu.br](mailto:ieda.oro@unoesc.edu.br)

## RESUMO

Neste estudo investigamos o grau de internacionalização de uma micromultinacional (mMNC) situada na região sul do Brasil. Este estudo demonstra sua relevância ao trazer o conceito de empresas micromultinationais, como uma nova característica das pequenas e médias empresas (PME) internacionalizadas. O estudo de caso com abordagem qualitativa, coletou seus dados por meio de entrevistas semiestruturadas, pesquisa (documental e de campo), o qual realizou-se a análise de conteúdo auxiliada pelo software Atlas.ti. Verificamos que a micromultinacional analisada adotou modos de entrada no exterior mais complexos e com maior envolvimento de recursos do que a exportação, podendo ser considerada uma micromultinacional. Esta empresa apresentou características pertinentes as dimensões de *Network seekers*, *Market hunters*, *Flexibility pursuers* e *Learning seeker*. O estudo contribui para a literatura nos campos de internacionalização e gestão, apresentando a nova característica de uma PME internacionalizada, denominada micromultinacional.

**Palavras-chave:** grau de internacionalização. micromultinacional. modos de entrada.

## INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental na economia nacional e no comércio mundial, sendo uma força motriz da economia de vários países (DIMITRATOS; JOHNSON; IBEH, 2009). Fillis (2007) ressalta que as PME internacionalizadas estão surgindo em grande número em todo o mundo e tendem a ser mais dinâmicas e a crescerem mais rápido do que as PME estritamente nacionais. Embora a exportação seja ainda a forma mais frequente de



internacionalização das PMEs, estas empresas estão, cada vez mais, atuando de forma direta no exterior (COVIELLO; MCAULEY, 1999; DIMITRATOS *et al.*, 2010) por meio de atividades de distribuição, produção, instalação de escritórios comerciais, entre outras (HOLLENSTEIN, 2005).

Este estudo foca o tema emergente das Micromultinacionais (mMNCs), ou seja, PMEs que adotaram a internacionalização de forma mais complexa além da exportação (DIMITRATOS *et al.* 2003; 2009; 2010). As mMNCs constituem um corpo distinto de empresas internacionalizadas diferentes de grandes multinacionais e outros tipos de empresas de pequeno porte internacionalizadas. Este novo conceito traz à tona o surgimento de um novo tipo de empresa internacionalizada que, provavelmente, aumentará nos próximos anos (DIMITRATOS *et al.*, 2003).

Neste contexto, torna-se relevante identificar os fatores que levam essas pequenas e médias empresas a se aventurarem no exterior desde o início de suas operações internacionais, muitas vezes, desconsiderando seus mercados domésticos. Estas empresas em certas situações entram no exterior por diferentes modos de entrada, como: subsidiárias, redes e alianças estratégicas (MCDUGALL *et al.*, 1994; JOHNSON, 2001). Sharder (2001) destaca que as mMNCs são dignas de atenção, porque a internacionalização pelo modo de entrada é extremamente importante. Desta forma questiona-se: Qual o grau de internacionalização (GRI) de uma PME e as características conforme Dimitratos *et al.* (2003)?

A presente pesquisa objetiva investigar o grau de internacionalização (GRI) de uma micromultinacional situada na região sul do Brasil, a partir da nova característica das PMEs internacionalizadas proposta por Dimitratos *et al.* (2003). Tanto Dimitratos *et al.* (2003) e Ibeh *et al.* (2004) como Prashantham (2011) mencionam que setores de tecnológicos são mais propensos a terem mMNCs, porém se faz necessário outras pesquisas para saber se empresas de setores tradicionais como o caso moveleiro em questão apresentam-se na nova classificação.

O estudo demonstra sua relevância ao realizar a inserção da nova característica das PMEs internacionalizadas, proposta por Dimitratos *et al.* (2003), denominadas de micromultinacionais a partir de classificações específicas conforme o objetivo que buscam quando vão para o exterior que são: *Network Seekers; Market Hunters; Flexibility Pursuers; Resource Trackers; Global Market Chasers; Learning Seekers e Competition Players*. Esta nova característica apresentada por Dimitratos *et al.* (2003) para as PMEs internacionalizadas, aparece como um tema recente no cenário acadêmico contemporâneo, uma vez que foram encontrados em bases de dados internacionais apenas 16 estudos empíricos relacionados ao tema e destes apenas cinco apresentavam como foco as mMNCs. Cabe mencionar, ainda, que não foi localizado nenhum estudo no contexto nacional abordando esta categorização em PMEs.

No referencial teórico aborda-se inicialmente aspectos teóricos e estratégicos da internacionalização sob o olhar do *International Business* e num segundo momento, é discutida as novas características da PME internacionalizada, ou seja, as mMNCs. Em seguida, após a metodologia, um estudo de caso de PME internacionalizada além da exportação é apresentado, analisando seus aspectos do Grau de internacionalização e a

classificação como uma mMNCs. Tais observações são comentadas e discutidas na última parte do trabalho.

## GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O grau de internacionalização (GRI) tem sido estudado, essencialmente usando duas abordagens teóricas. A primeira abordagem teórica entende que o GRI é o processo de entrada de uma empresa em um mercado externo e os diferentes estágios do seu envolvimento internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A internacionalização a partir desta vertente é um processo que evolui dos estágios iniciais, o qual as empresas começam a internacionalização com a exportação via intermediários, o que necessita de um volume menor de recursos comprometidos neste processo. Posteriormente a empresa evolui para estágios mais avançados, que se forma gradual, a empresa adquire conhecimento e experiência para avançar os estágios até chegar à etapa que compromete mais recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977), como subsidiárias, aquisições, joint ventures; Todavia, tendo a execução deste percurso de maneira linear. Floriani e Fleury (2012) ressaltam que nos estágios mais avançados de internacionalização as empresas buscam vantagens competitivas por estarem mais próximos de seus clientes e ainda diversificarem seus mercados de atuação.

Root (1994) sugere que os modos de entrada se classificam da seguinte maneira:

**Exportação Indireta:** Este tipo de operação é provavelmente a mais fácil de entrar em mercados estrangeiros, o negócio é realizado por meio de um intermediário que está localizado no país do produtor, este intermediário de encarrega de exportar o produto. Neste caso o fabricante não precisa dominar as normas do comércio internacional, pois são atribuições do intermediário (*trading companies*, comercial importadora/exportadora).

**Exportação direta:** Neste caso a firma produtora é a exportadora, a empresa precisa ter conhecimento dos negócios internacionais, é importante ter um profissional ou um setor específico para realizar as operações dependendo do fluxo de exportações.

**Acordo de distribuição ou comercialização:** O produtor fará um acordo formal com o importador ou outro para que este distribua e/ou comercialize suas mercadorias no exterior.

**Licenciamento/franquia:** Este modo de entrada prevê o estabelecimento de um contrato entre duas empresas, onde uma delas é detentora de determinado conhecimento e se compromete a transferi-lo para a outra, mediante uma retribuição previamente acordada (pagamento de *royalties*).

**Escritório de vendas próprio:** Aqui existe um investimento relevante já que é necessário considerar o ambiente físico e a contratação de funcionários, a empresa se estabelece no exterior por meio de um escritório próprio, o produtor se beneficia de aprendizado do mercado.

**Centro de distribuição próprio:** Neste caso o investimento é ainda maior do

que na instalação de escritório próprio, devido ao maior número de pessoas envolvidas, a atuação no transporte e ainda controlar o estoque no exterior. É necessário conhecer a legislação, os procedimentos burocráticos e a cultura.

**Alianças estratégicas e *joint-ventures*:** Permite o compartilhamento de recursos e conhecimento entre as empresas nacionais e estrangeiras. Algumas dificuldades podem acontecer devido a culturas diferentes e um dos benefícios é a possibilidade de superar barreiras tarifárias e não tarifárias.

**Fusão:** Empresas do mesmo setor com interesse em aumentar a sua fatia de mercado se juntam e cooperam. Neste modo de entrada um dos entraves pode ser os recursos humanos (pessoal), a adaptação das pessoas a outras culturas.

**Aquisição:** Agilidade da entrada no mercado estrangeiro pela possibilidade de compra de uma empresa em outro país, enfatizando o investimento financeiro grande neste negócio, neste caso é necessário conhecer as leis e burocracia da outra nação.

**Greenfield: *greenfiled* com pesquisa e desenvolvimento (P&D):** No *greenfield* o investimento financeiro é maior, a empresa começa do zero no exterior, demora mais tempo, pois depende da construção do ambiente físico, e também é necessário conhecer a cultura, legislação e burocracia do país. E referindo-se ao P&D, está dificuldade aumenta ainda mais pela necessidade de produzir o produto ou adequar a este novo país.

Bartlett e Ghoshal (1992) argumentaram que, dependendo do modo de entrada, algumas variáveis que influenciam o projeto de internacionalização devem ser observadas e podem ter maior ou menor risco para a empresa. Dessa forma, a tomada de decisão em relação à internacionalização estará alinhada com as estratégias da organização e ocorrerá de maneira mais segura.

A segunda abordagem teórica denominada de econômica aborda as variações de dotações de recursos, oportunidades mercadológicas e de capacidades gerenciais envolvidas neste processo (RUZZIER *et al.*, 2007;), denominada vertente comportamental. Na vertente econômica para mensurar o GRI nos processos voltados à internacionalização das empresas um dos padrões mais utilizados é a escala proposta por Sullivan (1994). O autor analisou 17 estudos empíricos sobre a relação entre o GRI de uma empresa e seu desempenho financeiro; a amostra de 74 multinacionais contempladas como as top 100 das empresas norte-americanas selecionadas pelo faturamento externo listadas pela Revista Forbes, de 1979 a 1990.

No estudo de Sullivan (1994) foram utilizadas apenas medidas que poderiam ser estimadas objetivamente para mensurar o GRI, mixando as teorias econômicas e comportamentais da internacionalização. Dessas teorias, a escala é composta por aspectos de estrutura, desempenho e atitudinais. Mencionam-se as variáveis que compõem cada dimensão do modelo proposto por Sullivan (1994), como fatores estruturais, de desempenho e atitudinais; considerando que fatores estruturais dizem respeito ao diagnóstico das atividades externas da empresa, como os países onde a empresa atua e o número de subsidiárias no exterior. Os indicadores de desempenho são aqueles que medem a atuação da empresa no mercado internacional por um determinado período e os atitudinais estão relacionados com a experiência internacional dos gerentes de topo, duração cumulativa dos

trabalhos internacionais dos gerentes, dispersão psíquica das operações internacionais.

## As PMEs e as micromultinacionais

As mMNCs são pequenas e médias empresas que controlam e gerenciam suas atividades de valor agregado por meio de alianças internacionais e modos de investimento direto (*joint ventures*, subsidiárias, empreendimentos e aquisições) em mais de um país. Ibeh *et al.* (2004) e Prashantham (2011) definem as micromultinacionais (mMNCs) como pequenas e médias empresas (PMEs) que usam outros modos de entrada além da exportação.

A escolha do modo de entrada tem uma influência sobre o grau em que uma empresa pode controlar suas operações no exterior e, potencialmente, o seu desempenho (BROUHERS; HENNART, 2007). Enquanto a exportação convencional é a opção mais simples para as PMEs, (CRICK; JONES, 2000), os modos de entrada de maior compromisso fornecem a base para se envolver com clientes e fornecedores internacionais em maior proximidade, como ocorre com as mMNCs (LU; BEAMISH, 2001). Diante disso, conclui-se que a nova forma das PMEs atuarem em mercados estrangeiros é a de permanecerem pequenas, mas se tornarem mais fortes e influentes nos seus nichos de mercados globais, por meio de outras formas de internacionalização.

Dimitratos *et al.* (2003), desenvolveram um modelo que classifica as mMNCs em sete tipos, conforme o objetivo que buscam quando vão para o exterior: 1) **Network seekers**: Essa dimensão configura-se pelas mMNCs que estabelecem licenciamento, *franchising*, *joint-ventures* e alianças estratégicas a fim de superar as limitações de recursos que encontram; 2) **Market hunters**: Nesta dimensão as empresas procuram os nichos de mercado em todo o mundo. A partir da descoberta e da exploração dessas oportunidades comerciais no mercado internacional que, muitas vezes, ocorre por meio da prestação de serviço; 3) **Flexibility pursuers**: As empresas classificadas nesta dimensão procuram difundir-se nos mercados estrangeiros com estruturas organizacionais flexíveis, diferentemente de grandes organizações, que têm uma imensa hierarquia; 4) **Resource trackers**: As empresas enquadradas nessa dimensão são reconhecidas por estabelecer plantas fabris nos países vizinhos a fim de tirar proveito de trabalho de baixo custo e matérias-primas, sendo chamadas de rastreadoras de recursos; 5) **Global market chasers**: Essas empresas buscam atingir economias de escala por meio de nichos de mercado do exterior; 6) **Learning seekers**: Nessa dimensão as empresas tentam ativamente coletar e assimilar informações sobre as condições do mercado externo. Estas empresas procuram adquirir e aprender o máximo de conhecimento experiencial por meio de modos globais; 7) **Competition players**: As empresas classificadas nesta dimensão levam em consideração as estratégias de seus principais concorrentes ao decidir sobre suas ações do mercado internacional. Assim, seu comportamento estratégico está intimamente dependente das ações de seus concorrentes diretos em suas indústrias.

A pesquisa de Dimitratos *et al.* (2003) foi desenvolvida em duas empresas norte-americanas, duas britânicas e uma empresa grega de setores e características diferentes. Os resultados do estudo revelaram que todas as empresas investigadas possuíam subsidiárias no exterior, parcerias com empresas estrangeiras, vendiam seus produtos em seus nichos

de mercado no exterior e eram flexíveis. Os autores classificaram as empresas estudadas nas categorias de *Market hunters* e *Flexibility pursuers*. Além disso, cinco empresas procuraram aproveitar as habilidades e competências de baixo custo nos países em que operaram, sendo por isso classificadas também na categoria de *Resource trackers*. Cinco mMNCs investigadas também buscaram nichos de mercado no exterior e por isso foram caracterizadas como *Global market chasers*.

Dimitratos *et al.* (2003) mostraram ainda que há um conjunto de outras características a influenciar o sucesso da internacionalização das mMNCs, como: o fundador e/ou supervisores com visão global; o capital humano com experiência e capital financeiro necessário; *networking*; e a implementação de estratégias de adaptação para atender às necessidades dos clientes estrangeiros, tais características as colocam em um patamar superior de desempenho. As mMNCs possuem a flexibilidade necessária para localizar facilmente as suas estratégias. Em essência, as mMNCs são uma nova forma de empresa internacionalizada que tem origem numa PME que permanece pequena, porém torna-se forte e influente em seus nichos de mercado em nível mundial por meio do emprego de modos de entrada (PRASHANTHAM, 2011).

Para conhecer um pouco mais dos estudos empíricos que tratam da temática das mMNCs, optou-se por realizar uma busca na base de dados da *Web of Science*, no período de 23 de setembro de 2019. Nesta ocasião realizou-se a busca da terminologia: Micromultinacional e mMNCs. Na sequência, foram localizados 16 artigos científicos; destes apenas cinco artigos que tratavam das mMNCs em PMEs, conforme disposto no Quadro 1.

**Quadro 1 - Estudos empíricos que abordaram as mMNCs.**

AUTORES	SÍNTESE DA DISCUSSÃO DOS ESTUDOS EMPÍRICOS SELECIONADOS
Dimitratos et al. (2003)	Os autores propõem que cada vez mais as PMEs enfrentem os desafios do cenário competitivo global por meio de modos de entrada diferente no exterior, desafiando a sabedoria convencional sobre as pequenas empresas internacionalizadas. Eles sugerem estas PMEs trazem à luz o aparecimento de um novo tipo de empresa internacionalizada que se multiplicará nos próximos anos, chamadas de micromultinacionais.
Ibeh et al. (2004)	Este estudo fornece algumas evidências preliminares sobre o comportamento da micromultinacional, no campo do empreendedorismo internacional. Os autores concluíram que as decisões de seleção de mercado no exterior são influenciadas principalmente pelo mercado e fatores de procura de conhecimento, em vez de considerações de proximidade psíquica.
Prashantham (2011)	O estudo amplia o conceito de micromultinacional (mMNC), abordando a questão: o que permite às PMEs se tornar micromultinacionais em vez de exportador puro. Aplicou-se a lente de capital social para sustentar o conceito de micromultinacional, mostrando que o capital social é útil em ajudar as PMEs para se tornar mMNCs. As diferenças entre mMNCs e exportadoras sistemáticas também são reveladas em relação ao grau de internacionalização.
Vanninen et al. (2016)	O estudo discute teorias existentes e examina-as à luz de quatro estudos de caso de micromultinacionais. Os resultados mostram que a abordagem organizacional, locacional, de internalização e a economia de custos de transação, por exemplo, têm poder explicativo para os investimentos estrangeiros diretos (FDIs) conduzidos por micromultinacionais. Os autores sugerem que o processo de multinacionalização das mMNEs consiste em decisões de comprometimento, reconfigurações da cadeia de valor e aprendizado.
Orr et al. (2018)	O objetivo deste estudo foi revelar os tipos de conhecimento exigidos pelas micromultinacionais. Foi realizado um estudo de entrevista interpretativa envolvendo gestores e conselheiros. Além disso, os autores geraram uma estrutura que aprimora a perspectiva baseada no conhecimento, mostrando que a expansão micromultinacional é liderada pelo conhecimento tacitamente dominado de atores internos relacionados a produtos, mercados e facilitado pelo conhecimento funcional prestado por atores externos.

Fonte: Dados da pesquisa.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo objetiva investigar o grau de internacionalização de uma micromultinacional (mMNCs) situada na região sul do Brasil e para tal utiliza-se o método qualitativo por meio de um estudo de caso. Este método considera o contexto (Godoy, 1995), o descobrimento e o significado do fenômeno (MERRIAM, 1998), foca a essência, o entendimento, a descrição do estudo (BOGDAN; BIKLEN, 1994; GUBA; LINCOLN, 2005). Os estudos de caso são descrições empíricas de casos particulares de um fenômeno que normalmente tem como base uma variedade de fontes de dados (YIN, 1994). É amplamente usado em pesquisas na área das sociais aplicadas, principalmente na Administração (GODOY, 1995).

Para efeito desta pesquisa foram adotados três critérios para a seleção da empresa objeto deste estudo: porte da empresa, classificação como mMNCs e seleção por conveniência. No primeiro critério de seleção da empresa, buscamos analisar o porte da mesma de acordo com a classificação adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que considera pequenas e médias empresas (PMEs), na classificação definida pelo número de funcionários, ou seja, aquelas que possuem até 499 empregados. No que se refere ao segundo critério de seleção, selecionamos as PMEs que classificam-se como mMNCs de acordo com Dimitratos *et al.* (2003). Por fim, o terceiro critério de seleção concerne à acessibilidade das informações. Os sujeitos foram selecionados pelo critério de conveniência, em decorrência do acesso às informações (MERRIAM, 1998).

Nesta pesquisa, o sujeito corresponde ao gerente administrativo e financeiro denominado pela sigla KP para manter sua identidade preservada e está ligado à área de comércio exterior na CINEX (empresa objeto deste estudo), os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada conforme estudo de Dalbosco (2014). A entrevista foi gravada e transcrita na íntegra, tendo a duração de uma hora e ocorreu na sede da empresa analisada.

Para análise das informações coletadas na entrevista optou-se pela análise de conteúdo que, conforme Bardin (1977) serve para identificar as conexões, códigos e categorias existentes nas transcrições das entrevistas. A pré-análise compreende a transcrição e leitura das entrevistas, escolha dos documentos físicos e informações no site da empresa, definição de regras do método e preparação do material. Na exploração do material optou-se pela inserção das entrevistas e também das informações coletadas na página de internet da empresa, no *software* ATLAS.ti, em seguida realizamos a codificação das variáveis observáveis e, por fim, a vinculação às citações. A identificação das categorias e subcategorias, surgiu do estudo de Dalbosco (2014), categorias observáveis, subcategorias observadas e roteiro da entrevista.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados estão expostos em três etapas. Na primeira discorre-se sobre a caracterização da empresa objeto deste estudo de caso. A segunda compreende as fases



que permeiam o grau de internacionalização (GRI), destacando os modos de entrada no exterior. E na terceira e última etapa, refere-se à classificação da empresa analisada segundo o modelo proposto por Dimitratos *et al.* (2003).

A Cinex foi criada em 1993, como uma empresa privada de capital fechado. Tem sua sede na cidade de Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul, em uma região onde, há mais de um século, desenvolve-se a maior indústria moveleira do Brasil. A Cinex é líder no segmento de portas e divisórias de alumínio e vidro no Brasil, e o seu diferencial é inovar com modelos e padrões que traduzam leveza e praticidade.

## Fases do grau de internacionalização na Cinex

O grau de internacionalização da Cinex pode ser dividido em 8 fases. Em 2002, foi implantada uma unidade própria de produção em Kernersville, na Carolina do Norte, EUA, por meio de greenfield (*1º modo de entrada*). Além disso, a empresa passou a ter dois gigantes do mercado mobiliário norte-americano, Steelcase e Hermann Miller, como clientes. Segundo o entrevistado, *“um parceiro que vendia nosso produto nos Estados Unidos, na Carolina do Norte insistiu para que a gente abrisse uma fábrica na Carolina do Norte, e a gente fez isso.”* Até este momento, a empresa não exportava.

No ano de 2003, a empresa começou a exportar (*2º modo de entrada*) para a Bolívia, Peru, Chile, Uruguai, Estados Unidos e Angola. De acordo com o entrevistado, *“o conhecimento adquirido com a importação, tornou a exportação um processo mais suave e natural.”* Com o decorrer dos anos, as parcerias na Itália ficaram mais fortes. Em 2004, a Cinex estabeleceu mais uma aliança com uma empresa italiana, o estúdio de design Decoma (*3º modo de entrada*). Na América do Norte, o centro de produção foi transferido dos EUA para Saltillo, no México (*4º modo de entrada*).

Segundo o entrevistado, *“depois dos Estados Unidos a gente foi para o México, com toda a tecnologia, e preço mais barato”.* O sucesso e diversificação internacional chamou a atenção da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), órgão da ONU responsável pela integração das nações em desenvolvimento à economia mundial, e o diretor-presidente da Cinex, CC, foi convidado para fazer uma apresentação durante um encontro que discutiu a internacionalização de empresas de países emergentes, realizado no final de 2005. *“Foi o único empresário latino-americano a participar do evento.”*

Em 2008 foi criada a Cinex Lab, área de inteligência, inovação e design da companhia, na cidade de Treviso, Itália, no polo do design mundial (*5º modo de entrada*). Segundo o entrevistado, *“foi investido num pavilhão para fazer um showroom, mostrar os produtos, buscar novas tendências e fazer um laboratório de desenvolvimento de produtos”.*

O ano de 2012 foi um ano de expansão para a Cinex porque, além de veicular a campanha fotografada em Murano (Itália), os produtos Cinex começaram a penetrar no mercado italiano (*6º modo de entrada*). O resultado da imersão na Itália foi um Livro dos Armários e mais um Caderno de Viagem o que, segundo o entrevistado, era *“um sofisticado material de comunicação e catálogo de produtos que inovou totalmente, transformando-se rapidamente em um objeto de desejo para o público Cinex.”* Essa campanha, além de

mostrar que os produtos respondiam às exigências e padrões de qualidade de um mercado mundial, aumentou o desejo de atuar mais fortemente além-fronteiras.

Em 2013 a empresa comemorou seus 15 anos e internacionalmente, a Cinex cresceu muito, estruturando na cidade de Treviso (Itália), importante polo moveleiro, “*um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (7º modo de entrada) projetado para ser um local de convergência para projetos, para a Inovação e Emoção da Cinex*”. Ainda, para a produção da Campanha Publicitária 2014/2015, “*reunimos em New York uma equipe com mais de 20 pessoas, de 5 países, para traduzir em fotografias e filmagens tudo o que a empresa desejava transmitir para aquele ano*”.

Em 2015 “*tivemos o orgulho de promover em nosso Lab, em Monastier, o evento Vitrum Verum, realizado em parceria (8º modo de entrada) com a gigante do vidro, a americana Corning*” O evento recebeu mais de 100 inscrições e foram abordados os vidros técnicos e de alta performance para uso no mobiliário. No ano de 2016 a Cinex realizou uma nova campanha na cidade de Pietrasanta na Itália, “*desenvolvimento da tecnologia de impressão em altíssima resolução nos levou ao universo das pedras e metais naturais, e assim chegamos a Pietrasanta, cenário da nova campanha da Cinex. Cidade vizinha a Carrara, de onde se extrai o famoso mármore, Pietrasanta é, desde Michelangelo e do Renascimento, reduto dos maiores artesãos e escultores da Itália*”. A empresa segue investindo em campanhas internacionais em cidades chaves da Itália e firmando sua marca nas cidades já conquistadas, sem deixar de ampliar cada vez mais o seu raio de atuação.

No Quadro 2 apresentamos uma síntese dos dados relacionadas ao GRI da Cinex. O percentual de exportação da empresa ainda é baixo (1% das vendas totais), mas a Cinex opera em 6 países. A empresa emprega 250 funcionários brasileiros e 4 no exterior. O empresário, CC, possui um perfil que ajuda a explicar a internacionalização da Cinex, ele já morou fora do país e está constantemente em viagens internacionais, principalmente para a Itália. Estas viagens instigaram o empresário a perceber e aproveitar as oportunidades para internacionalizar. Além disso, todos os membros estratégicos da empresa viajam ou já viajaram para o exterior e há uma cultura do estudo da língua estrangeira na empresa.

**Quadro 2 - Síntese das respostas do entrevistado na empresa Cinex.**

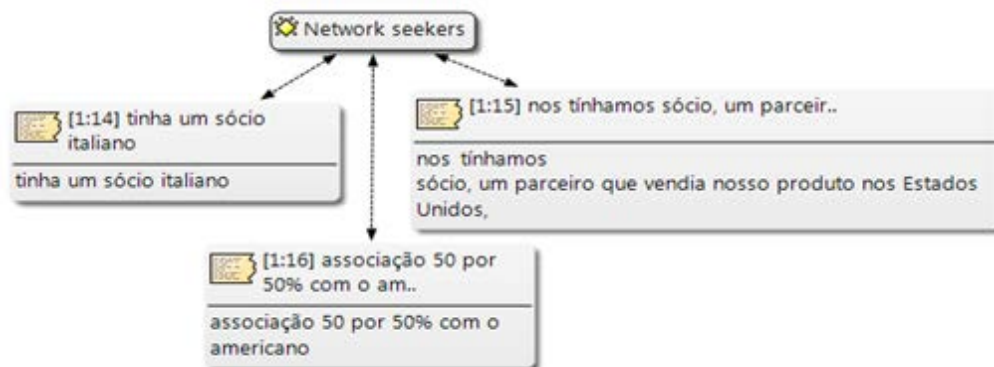
OPERACIONALIZAÇÃO		RESPOSTA
Grau de Internacionalização (GRI)	Vendas no exterior/vendas totais.	1%
	Número de países nos quais a empresa opera.	6 países
	Número de funcionários no exterior/funcionários totais.	250 funcionários no Brasil e 4 funcionários no exterior.
	Tempo de estudo ou trabalho no exterior dos executivos da área internacional.	O proprietário morou no exterior, e tanto empresário quanto funcionários viajam frequentemente para fora do país em especial a Itália (a cada 60 dias).
	Modo de entrada no exterior.	Escritório de vendas próprio, Exportação direta, Alianças estratégicas, Licenciamento, <i>Greenfiled</i> com pesquisa e desenvolvimento (P&D).

**Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.**

## Classificação da Cinex de acordo com o modelo proposto por Dimitratos *et al.* (2003)

De acordo com o modelo de classificação de proposto por Dimitratos *et al.* (2003) esta empresa apresenta as características pertinentes às dimensões de: *Network seekers*, *Market hunters*, *Flexibility pursuers*, *Learning seeker*. O estudo revelou que a empresa tem parcerias e alianças estratégicas com empresas estrangeiras, logo, pode ser classificada como *Network seekers*. A Figura 1 ilustra esta classificação com os trechos da entrevista que confirmam essa informação.

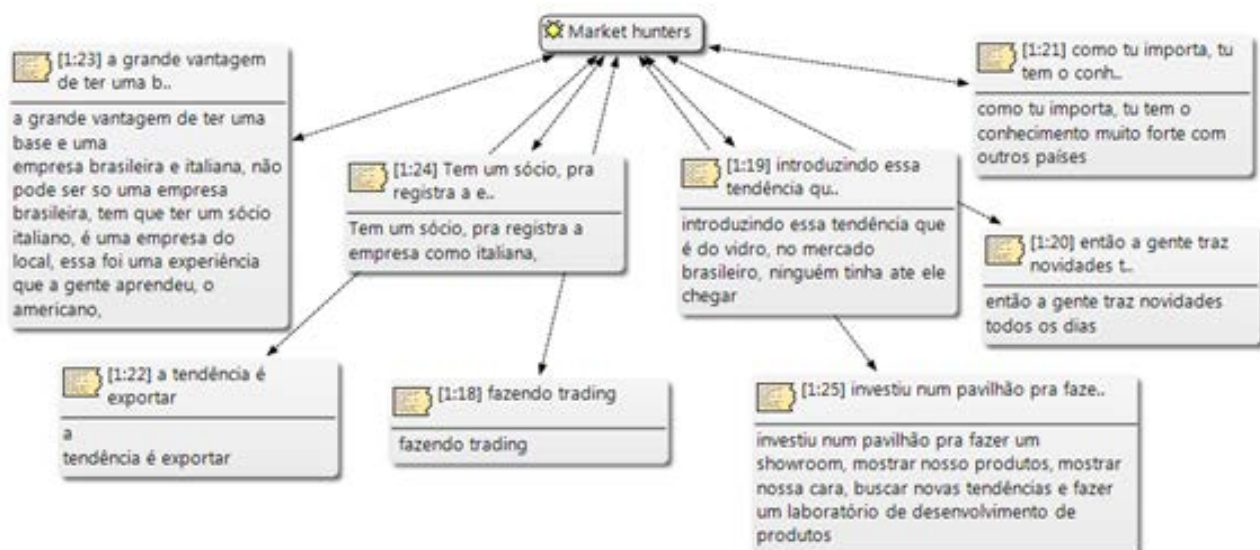
Figura 1 - Classificação da Cinex na dimensão *Network seekers*



Fonte: dados da pesquisa.

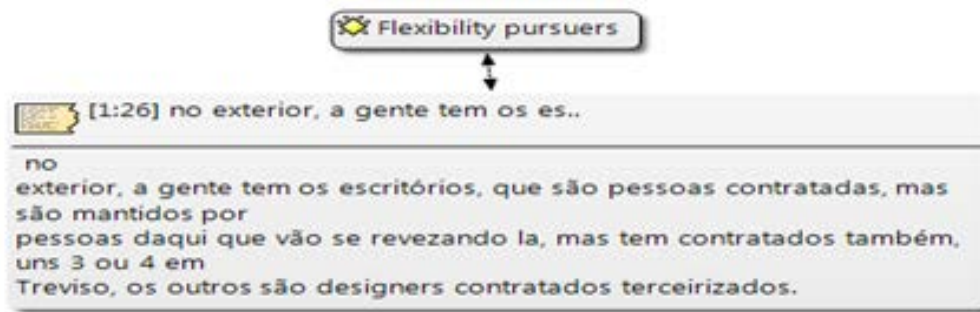
Também foi identificado no estudo que a Cinex é uma empresa que explora oportunidades comerciais no mercado internacional podendo ser descrita com uma *Market hunters*. A Figura 2 ilustra esta classificação com as informações do entrevistado.

Figura 2 - Classificação da Cinex na dimensão *Market hunters*



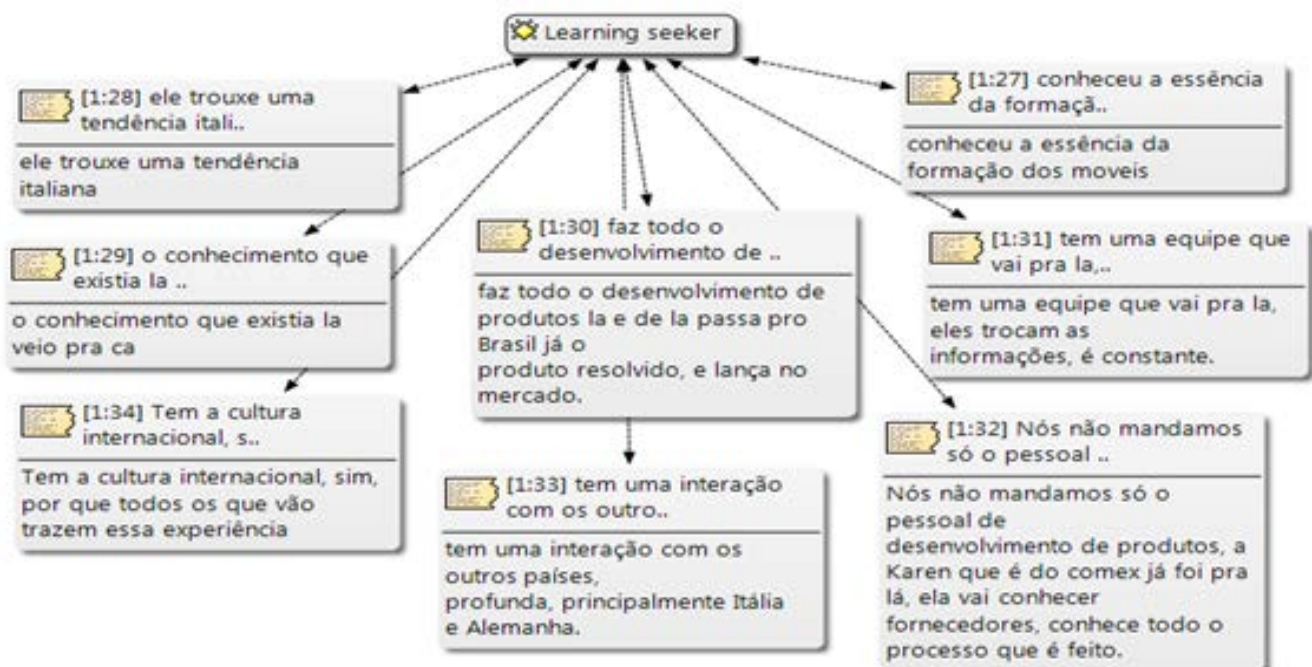
Fonte: dados da pesquisa.

A Cinex tem uma estrutura organizacional flexível diferentemente de grandes organizações sendo considerada *Flexibility pursuers*. A Figura 3 demonstra esta classificação na dimensão *Flexibility pursuers*.

Figura 3 - Classificação da Cinex na dimensão *Flexibility pursuers*

Fonte: dados da pesquisa.

Além disso, a empresa procura adquirir e aprender o máximo de conhecimento experiencial por meio de modos globais, caracterizada como *Learning seeker*. E por fim, a Figura 4 apresenta os trechos da entrevista que permitem classificar a empresa na dimensão *Learning seeker*.

Figura 4 - Classificação da Cinex na dimensão de *Learning seeker*

Fonte: dados da pesquisa.

Diante do modelo de classificação proposto por Dimitratos *et al.* (2003), das sete dimensões de acordo com o objetivo que buscam no exterior, a Cinex se enquadra em quatro configurando-a como uma micromultinacional (mMNC).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, investigamos o grau de internacionalização (GRI) de uma pequena e média empresa (PME), situada na região sul do Brasil, a partir da nova característica das PMEs internacionalizadas, proposta por Dimitratos *et al.* (2003). A empresa tem no seu proprietário o primeiro pilar incentivador para a internacionalização, quando ainda no ano de 1992 instalava na Itália uma *trading company* efetuando uma ponte Brasil-Itália de intercâmbio de tecnologias e definição de tendências.

O posicionamento estratégico do empresário foi herdado pela sua experiência internacional e contatos realizados, uma vez que o proprietário adquiriu conhecimento e experiência no exterior e avançou internacionalmente. O processo empreendedor (empreendedorismo internacional) foi ligado ao aprendizado pela experiência do proprietário e por fazer uso dos relacionamentos previamente existentes (JOHANSON; VAHLNE, 2003; OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Quanto ao grau de internacionalização (GRI) foi constatado que a empresa utilizou-se de modos de entrada diferentes no exterior, daqueles praticados usualmente pelas PMEs, como: Escritório de vendas próprio, Exportação direta, Alianças estratégicas, Licenciamento, *Greenfield* com pesquisa e desenvolvimento (P&D). Percebe-se ainda que o proprietário da empresa é uma pessoa internacionalizada e que este perfil fez surgir às oportunidades internacionais para organização e que merecem destaque pela evolução nos modos de entrada da CINEX.

Em relação ao processo de internacionalização vivenciado pela PME analisada observou-se que esta não seguiu a fase gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977) geralmente utilizada pelas PMEs. Neste caso a empresa nasceu global, ou seja, utilizou o modo de entrada diferente e com maior envolvimento de recursos do que a exportação, caracterizando-se com uma mMNC (PRASHANTHAM, 2011). Percebe-se a facilidade e a clareza da empresa em sua definição estratégica, alinhando as etapas de seu avanço na internacionalização, mesmo pequena com uma representatividade significativa no mercado externo, característica clara de uma micromultinacional ressaltada por Prashantham (2011).

E de acordo com o modelo de classificação proposto por Dimitratos *et al.* (2003) esta empresa apresenta as características pertinentes às dimensões de uma micromultinacional. O estudo revelou que a empresa tem parcerias e alianças estratégicas com empresas estrangeiras, logo, pode ser classificada como *Network seekers*. A Cinex tem uma estrutura organizacional flexível diferentemente de grandes organizações (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), sendo considerada *Flexibility pursuers*. Em linhas gerais, investigar o GRI no contexto da uma PME internacionalizada por meio da abordagem de estudo de caso CINEX, possibilitou observar no contexto brasileiro características vislumbradas no contexto internacional, ou seja, PMEs com características de mMNCs. Nesse sentido, acredita-se que os resultados poderão incentivar outras PMEs brasileiras a experimentem outros modos de entrada no mercado internacional, além da exportação e que este processo pode ser vivenciado não apenas por grandes empresas.

Como sugestões para futuras pesquisas a realização de novos estudos de caso em PMEs internacionalizadas a fim de aferir se as novas características das PMEs internacionalizadas propostas por Dimitratos *et al.* (2003) estão presentes em PMEs de outras regiões do país e em setores tradicionais. Cabe ressaltar aqui as limitações deste estudo visto que um estudo de caso pode não apresentar uma realidade, podendo ser um caso isolado. O estudo de caso se depara na generalidade de suas inferências, o que demandaria de pesquisas aprofundadas por meio de *surveys* para operacionalizar numa escala maior e mais diversificada de empresas às variáveis investigadas.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Características da investigação qualitativa. In: Investigação qualitativa em educação: uma introdução à Teoria e aos Métodos. Porto: Porto Editora. P. 47-51, 1994.
- BROUTHERS, K.; HENNART, J. M. A. Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, v. 33, p. 395-425, 2007.
- COVIELLO, N.; MCAULEY, A. Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, v. 39, p. 223-244, 1999.
- CRICK, D.; JONES, M. V. Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, v. 8, p. 63-85, 2000.
- WERLANG, N. B. W., DALBOSCO, I. B., FLORIANI, D. E.; ROSSETTO, C. R. Capacidades dinâmicas e o processo de internacionalização inward de uma multinacional Argentina para o Brasil. *Internext*, v. 9, n. 1, p. 22-39, 2014.
- \_\_\_\_\_; JOHNSON, J. E.; IBEH; J. S. Core rigidities of micromultinationals: the Scottish experience. In: JONES, M. V. *et al.* (Ed.). *Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm: evidence from around the world*, p. 139-149, 2009.
- DIMITRATOS, P. *et al.* Governance mechanisms of small and medium enterprise international partner management. *British Journal of Management*, v.21, p. 754-771, 2010.
- FILLIS, I. A methodology for researching international entrepreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 14, n. 1, 2007.
- FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). *The sage handbook of qualitative research*. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage, p. 191-215, 2005.
- HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: are smes different?. *Small Business Economics*, v. 24, n. 5, p. 431-450, 2005.
- IBEH, K. I. N. *et al.* Micromultinationals: some preliminary evidence on an emergent “star” of the international entrepreneurship field. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 2, p. 289-303, 2004.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

\_\_\_\_\_, J., VAHLNE, J. E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHNSON, J. E. Firm-specific determinants of success for small high technology international start-ups: a performance study of UK and US firms. unpublished PHD Thesis. Glasgow, UK: University of Strathclyde, 2001.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of Smes, *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 565-586, 2001

MCDUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business. *Research, Journal of Business Venturing*, v. 9, n. 6, p. 469-487, 1994.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-bass, 1998.

MOREIRA, R. *et al.* (2012). (Org.). SEBRAE. *As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Estados: 1998-2011*. Brasília, DF, 2012.

ORR, A.; DONOVAN, J.; STOIAN, D. Smallholder value chains as complex adaptive systems: a conceptual framework. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, v. 8, n. 1, p. 14-33, 2018.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005.

PRASHANTHAM, S. Social capital and Indian micromultinationals. *British Journal of Management*, v. 22, p. 4-20, 2011.

ROOT, F. R. *Entry strategies for international markets*. Nova Iorque: Lexington Books, 1994.

RUZZIER, M. *et al.* Human capital and sme internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. v. 24, n. 1, p. 15-29, 2007.

SHARDER, R. C. Collaboration and performance in foreign markets: the case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, v. 43, p. 1227-1248, 2001.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, v. 34, n. 2, p. 165-186, 1994.

VANNINEN, H.; KUIVALAINEN, O.; CIRAVEGNA, L. Rapid multinationalization: propositions for studying born micromultinationals. *International Business Review*, v. 26, n. 2), p. 365-379, 2017.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, London: New Delhi: Sage, 1994.



# Organizadores



## Júlio César Zilli

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico (2015), MBA em Gestão Empresarial (2003), Especialização para o Magistério Superior (2007) pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) e Graduado em Ciências Contábeis (1997) pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

Líder do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - GENINT/UNESC e professor colaborador do laboratório Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional – ENGIN/UFSC. Idealizador do Programa Prata da Casa e Programa de Imersão Empresarial (PRIME). Coordenador do Programa de Qualificação para Exportação - PEIEX (Núcleo Operacional PEIEX Criciúma/Lages), convênio realizado entre Grupo de Pesquisa GENINT/UNESC e a APEX BRASIL.

Professor com experiência nos Cursos de Graduação em Administração e Comércio Exterior da UNESC envolvendo as disciplinas de Legislação Aduaneira, Logística Internacional, Transportes e Seguros Internacionais, Práticas Gerenciais de Exportação e Importação, Negociações Internacionais, Introdução ao Comércio Exterior, Projeto de Pesquisa e Trabalho de Curso (TCC).

Premiações envolvendo artigos destaques em workshops, congressos e Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC no curso de Comércio Exterior/UNESC. Orientador de Projetos de Pesquisa Iniciação Científica - PIC 170, FUMDES, PIBIC e PIBIC Junior/CNPQ/UNESC e Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC I e II nos Cursos de Administração e Comércio Exterior/UNESC.

Autor do e-book “Do Sul Catarinense (AMREC) para o Mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras.” Organizador dos e-books “Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação: ambiente institucional e organizações”, “Perspectivas Contemporâneas em

---

Administração e Comércio Exterior”, “Estratégias de Gestão e Comércio Exterior: os desafios do mundo globalizado do século XXI (volume I e II)” e “O Desenvolvimento dos Vales da Uva Goethe - SC: contribuições da extensão universitária.”

Na pós-graduação, idealizador, professor e orientador do MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais/UNESC envolvendo as disciplinas de Internacionalização das Organizações, Gestão da Logística Internacional e Seguro de Carga e Gestão das Operações de Comércio Exterior - Exportação e Importação.

Na gestão empresarial de empresas do ramo cerâmico e agroindustrial, profissional com experiência em todas as áreas relacionadas ao comércio internacional (comercial, logística, financeiro e documental) com destaque para os mercados da Europa, Ásia e África.

Tem experiência na área de Administração, com ênfase no Comércio Exterior, atuando principalmente nos seguintes temas: comércio exterior, negócios internacionais, gestão portuária, estratégia, competitividade, inovação, desenvolvimento, políticas governamentais, governança, governança portuária e governança multinível. ORCID: 0000-0003-3794-0576 e página do GP GENINT/UNESC: [www.unesc.net/genint](http://www.unesc.net/genint)



## Janini Cunha de Borba

Mestranda em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Possui graduação em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2018). MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais (UNESC).

Monitora do Programa de Qualificação para Exportação - PEIEX (Núcleo Operacional PEIEX Criciúma/Lages), convênio realizado entre Grupo de Pesquisa GENINT / UNESC e a Apex-Brasil.

Autora do e-book “Do Sul Catarinense (AMREC) para o Mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras.” Membro do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - GENINT/UNESC, liderado pelo Prof. Dr. Júlio Cesar Zilli/UNESC. ORCID: 0000-0001-5197-3679 e página do GP GENINT/UNESC: [www.unesc.net/genint](http://www.unesc.net/genint).

## **Autores**



### **Eduardo Felipe da Silveira**

Graduado em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior/UNESC

Criciúma – SC



### **Dinorá Eliete Floriani**

Professora em Negócios Internacionais/UNIVALI

Doutora em Administração/FEA/USP

Mestre em Administração/UFRGS

Especialista em Negócios Internacionais pela Universidade de Padova (Itália)

Graduada em Administração – habilitação em Comércio Exterior/UNIVALI



### **Gabriel Mazzurana**

Acadêmico – Medicina - Universidade Alto Vale do Rio do Peixe/Caçador

Acadêmico - Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior/UNESC (curso interrompido)  
Criciúma – SC



## **Helena Novak Rodrigues**

Graduada em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior/UNESC

Criciúma - SC



## **Ieda Margarete Oro**

Professora graduação e pós-graduação/UNOESC

Doutora em Ciências Contábeis e Administração/FURB

Mestre em Ciências Contábeis/ FURB

Mestre em Ciências Sociais Aplicadas/ FACEPAL

Especialista em Gerência Contábil e Auditoria/FADEP

Graduada em Ciências Contábeis/FACEPAL



## **Inocencia Boita Dalbosco**

Professora graduação e pós-graduação/UNOESC

Doutora em Administração/UNOESC

Mestra em Administração/UNIVALI

Especialista em Gestão dos Negócios Internacionais e do Comércio Exterior/UNIVALI

Especialista em Magistério Superior/UNOCHAPECÓ

Graduada em Administração/UNOCHAPECÓ



## **Janini Cunha de Borba**

Mestranda em Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC/UFSC

Especialista em Comércio Exterior e Negócios Internacionais / UNESC

Graduada em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior/UNESC



## **Júlio César Zilli**

Professor graduação e pós-graduação/UNESC

Líder do GP GENINTUNESC

Membro do Laboratório ENGIN/UFSC

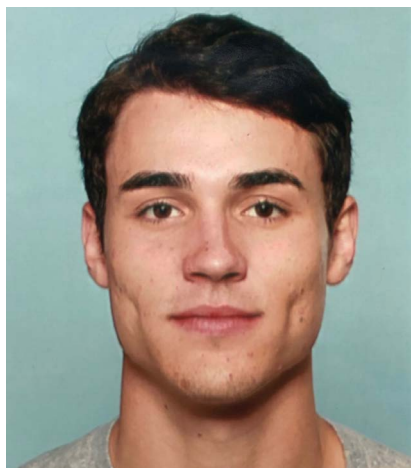
Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC/UFSC

Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS/UNESC

Especialista em Gestão Empresarial – UNESC

Especialista em Magistério Superior/UNESC

Graduado em Ciências Contábeis/UNIVALI



## **Rafael Schlickmann**

Graduado em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior/UNESC

Criciúma – SC



## **Sofia Cancelier Nunes**

Graduada em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior/UNESC

Cocal do Sul - SC

# Índice Remissivo

## A

agentes 50, 51, 52, 56, 57, 59, 60, 61  
ambiente 6, 7, 12, 14, 15, 17, 24, 50, 51, 52, 54, 55, 56,  
60, 61

## B

barreiras 33, 46, 47, 50, 51, 54, 55, 61  
BNDES 6, 13, 76, 77, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89

## C

comerciais 6, 8, 13, 64, 65, 66, 67, 68, 73, 74  
comercial 8, 50, 52, 54, 61, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70,  
71, 75  
comércio 5, 7, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 24,  
25, 26, 27, 28, 30, 31  
comércio exterior 5, 7, 8, 50, 52, 57  
comércio internacional 10, 11, 50, 55  
comércio mundial 90  
comunicações 50, 59, 60  
concorrência 33, 34, 42  
consumidores 33, 34, 43, 45, 46  
COVID-19 6, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 27,  
28, 29, 30  
cultura 6, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 41, 43, 44, 45, 46, 47,  
48, 49  
culturais 8, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 47

## E

economia 10, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 25, 28, 30, 50, 61,  
90, 95, 97  
econômica 10, 76, 79  
econômico 11, 14, 16, 29, 50  
emergente 91  
empresa 11, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100,  
101  
empresas 6, 8, 10, 11, 13, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 73,  
75, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 101, 102, 103  
estratégia 11, 64, 75



---

exportação 6, 12, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59,  
60, 61, 62, 63, 90, 91, 92, 94, 97, 98, 101, 103

## F

frete 6, 14, 15, 16, 19, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 30, 31

## G

geopolítica 10, 14  
globalização 10, 32, 33, 34, 37, 48, 76, 77, 87, 88  
globalizado 2, 5, 6, 7, 12, 50, 51, 55, 56, 60, 61  
GRI 6, 91, 92, 93, 97, 98, 100, 101

## I

internacional 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 20,  
21, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39,  
42, 43, 44, 45, 46, 47, 48  
internacionalização 6, 8, 13, 50, 51, 52, 53, 59, 61, 62,  
76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 88, 90, 91, 92, 93,  
94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102  
internacionalizada 90, 91, 95, 101

## L

logística 8, 14, 15, 19, 22, 27, 28

## M

marca 6, 12, 32, 33, 34, 38, 42, 43, 44, 45, 46, 47  
marítimo 6, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26,  
27, 28, 29, 30  
mercado 6, 7, 8, 10, 11, 12, 32, 33, 35, 42, 43, 44, 45,  
46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62  
mercado internacional 7, 12, 32, 35, 42, 43, 47  
mercados internacionais 33  
micromultinacional 6, 90, 91, 95, 96, 100, 101  
mMNCS 13, 90, 95

---

mundo 2, 5, 11, 90, 94

## N

nacionais 33, 37, 90, 93  
nacional 8, 10, 11, 90, 91  
nações 8, 14, 22, 27

## O

operações 8, 14, 24, 27, 28, 76, 80, 85  
organizações 7, 8, 9, 33, 35, 43, 45

## P

pandemia 6, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23,  
24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31  
perspectiva 6, 13, 90, 95  
PMEs 6, 90, 91, 94, 95, 96, 100, 101  
políticas públicas 8, 76, 77, 78, 82, 83, 86, 87, 88  
político 50  
processos 8, 9, 14, 15, 16, 17, 28  
profissional 64, 65, 66, 68, 69, 71, 74

## R

representante 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74  
representantes comerciais 6, 13, 64, 65, 66, 67, 68,  
73, 74

## S

socioeconômico 6, 12, 50, 51, 55, 61

## T

tecnologia 10, 50, 53, 54, 59, 60

---

tendências 50, 52  
tradição 32, 38, 41  
tradições 6, 12, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 44, 45, 46, 47  
transporte 8, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25,  
26, 27, 28, 29, 30

## V

vendas 6, 13, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74  
vida 33, 35, 44





**AYA EDITORA**  
**2023**