



Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior

Vol. III

Júlio Cesar Zilli
Mariesa Toldo
(Organizadores)



AYA EDITORA
2025

Perspectivas
Contemporâneas em
**Administração e
Comércio Exterior**

Vol. III

Júlio Cesar Zilli
Mariesa Toldo
(Organizadores)

Perspectivas
Contemporâneas em
**Administração e
Comércio Exterior**

Vol. III



AYA EDITORA
2025

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadores

Prof.º Dr. Júlio Cesar Zilli

Prof.ª Ma. Mariesa Toldo

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 (UNIDAVI)

Prof.ª Dr.ª Adriana Almeida Lima (UEA)

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza (UCPEL)

Prof.º Dr. Alaerte Antonio Martelli Contini (UFGD)

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos (IFAP)

Prof.º Dr. Carlos Eduardo Ferreira Costa (UNITINS)

Prof.º Dr. Carlos López Noriega (USP)

Prof.ª Dr.ª Claudia Flores Rodrigues (PUCRS)

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí (UTFPR)

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota (IFPI)

Prof.ª Dr.ª Déa Nunes Fernandes (IFMA)

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis (UEMG)

Prof.º Dr. Denison Melo de Aguiar (UEA)

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos (UNIFAP)

Prof.º Dr. Gilberto Zammar (UTFPR)

Prof.º Dr. Gustavo de Souza Preussler (UFGD)

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota (IF Baiano)

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza (UFS)

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso (UNISC)

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão (UFPE)

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR)

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior (UFRR)

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra (IFCE)

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho (UFRPE)

Prof.ª Dr.ª Marcia Cristina Nery da Fonseca Rocha Medina (UEA)

Prof.^ª Dr.^ª Maria Gardênia Sousa Batista (UESPI)
Prof.^º Dr. Myller Augusto Santos Gomes (UTFPR)
Prof.^º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda (UEPG)
Prof.^º Dr. Rafael da Silva Fernandes (UFRA)
Prof.^º Dr. Raimundo Santos de Castro (IFMA)
Prof.^ª Dr.^ª Regina Negri Pagani (UTFPR)
Prof.^º Dr. Ricardo dos Santos Pereira (IFAC)
Prof.^º Dr. Rômulo Damasclin Chaves dos Santos (ITA)
Prof.^ª Dr.^ª Sílvia Gaia (UTFPR)
Prof.^ª Dr.^ª Tânia do Carmo (UFPR)
Prof.^º Dr. Ygor Felipe Távora da Silva (UEA)

Conselho Científico

Prof.^º Me. Abraão Lucas Ferreira Guimarães (CIESA)
Prof.^ª Dr.^ª Andreia Antunes da Luz (UniCesumar)
Prof.^º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva (UFRGS)
Prof.^ª Ma. Denise Pereira (FASU)
Prof.^º Dr. Diogo Luiz Cordeiro Rodrigues (UFPR)
Prof.^º Me. Ednan Galvão Santos (IF Baiano)
Prof.^ª Dr.^ª Eliana Leal Ferreira Hellvig (UFPR)
Prof.^º Dr. Fábio José Antonio da Silva (HONPAR)
Prof.^ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues (FASF)
Prof.^ª Dr.^ª Karen Fernanda Bortoloti (UFPR)
Prof.^ª Dr.^ª Leozenir Mendes Betim (FASF)
Prof.^ª Dr.^ª Lucimara Glap (FCSA)
Prof.^ª Dr.^ª Maria Auxiliadora de Souza Ruiz (UNIDA)
Prof.^º Dr. Milson dos Santos Barbosa (UniOPET)
Prof.^ª Dr.^ª Pauline Balabuch (FASF)
Prof.^ª Dr.^ª Rosângela de França Bail (CESCAGE)
Prof.^º Dr. Rudy de Barros Ahrens (FASF)
Prof.^º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares (UFPI)
Prof.^ª Dr.^ª Sílvia Aparecida Medeiros Rodrigues (FASF)
Prof.^ª Dr.^ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos (UTFPR)
Prof.^ª Dr.^ª Tássia Patrícia Silva do Nascimento (UEA)
Prof.^ª Dr.^ª Thaisa Rodrigues (IFSC)

© 2025 - AYA Editora

O conteúdo deste livro foi enviado pelos autores para publicação em acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva dos autores. Estes detêm total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, que reflete única e inteiramente sua perspectiva e interpretação pessoal.

É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se aos serviços de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou as opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro devem ser direcionados exclusivamente aos autores.

P467 Perspectivas contemporâneas em administração e comércio exterior [recurso eletrônico]. / Julio Cesar Zilli, Mariesa Toldo (organizadores) -- Ponta Grossa: Aya, 2025. 226 p.

v.3

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-825-0

DOI: 10.47573/aya.5379.2.476

1. Administração. 2. Comércio internacional. 3. Brasil - Política comercial. 4. Índia - Política comercial. 5. Empreendedorismo. 6. Mulheres de negócios. 7. Liderança. I. Zilli, Júlio César. II. Toldo, Mariesa. III. Título.

CDD: 658.07

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

SUMÁRIO

Prefácio XI

ApresentaçãoXIV

Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - LabGENINT.....XV

01

Ceramics China 2024: Uma Pesquisa Observacional Participante..... 1

Larissa Teixeira Daros

Júlio César Zilli

DOI: [10.47573/aya.5379.2.476.1](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.476.1)

02

**Liderança Estratégica: Promovendo um Clima de Confiança Entre Líderes e Equipe nas Organizações ...
.....20**

Liliane Oliveira Souza

Mariesa Toldo

DOI: [10.47573/aya.5379.2.476.2](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.476.2)

03

Perspectivas de Expansão Comercial entre o Brasil e a Índia38

Ronald Machado Gomes

Júlio César Zilli

DOI: [10.47573/aya.5379.2.476.3](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.476.3)

04

Gestão dos Microempreendedores Individuais59

Emilli Preis Neto

Anderson da Silva Maravai

DOI: [10.47573/aya.5379.2.476.4](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.476.4)

05

Porto de Imbituba: Uma Alternativa para a Competitividade da Indústria Exportadora e Importadora do Sul de Santa Catarina.....71

Gabriel Savi

Júlio César Zilli

DOI: [10.47573/aya.5379.2.476.X](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.476.X)

06

Empreendedorismo Feminino: Um Estudo de Caso no Núcleo da Mulher Empresária de Criciúma.....90

Sabrina Somara Martinhago
Izabel Regina de Souza

DOI: 10.47573/aya.5379.2.476.6

07

Representação Comercial Internacional no Contexto da América do Sul 107

Paulo Vitor Güntert Rodrigues
Júlio César Zilli

DOI: 10.47573/aya.5379.2.476.7

08

Capacidades Dinâmicas em Ambientes e Mercado Estáveis 124

Marina de Abreu Bento
Mariesa Toldo

DOI: 10.47573/aya.5379.2.476.8

09

Compra e Armazenamento de Produtos Químicos, Adesivos e Fitas no Segmento de Manutenção, Reparo e Operação - MRO 139

André Luiz Del Ré
Anderson da Silva Maravai

DOI: 10.47573/aya.5379.2.476.9

10

Políticas de Incentivo do Governo de Santa Catarina para Exportação de Produtos Agrícolas no Período de 2020 a 2023 153

Isadora Venson

Júlio César Zilli

DOI: 10.47573/aya.5379.2.476.10

11

Proposta de Modelagem de Precificação para o Segmento Atacadista de Alimentos de Criciúma/SC 172

Nataly Evangelista Vieira

Edson Firmino Ribeiro

DOI: 10.47573/aya.5379.2.476.11

12

Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento 184

Larissa Peters Joaquim

Júlio César Zilli

DOI: 10.47573/aya.5379.2.476.12

Organizadores 192

Autores 194

Índice Remissivo 199

PREFÁCIO

“A liderança justifica os riscos, pois seus objetivos vão bem além dos ganhos materiais e do avanço pessoal. Ao melhorar a vida das pessoas ao seu redor, a liderança dá sentido à vida. Cria propósito.” [Ronald Heifetz e Marty Linski - Obra: Liderança no Fio da Navalha]

A ciência da administração se traduz na arte de combinar saberes para a solução de desafios complexos. Isso significa que não existem fórmulas exatas ou modelos prontos para configurar soluções. É necessário adotar uma postura crítica e analítica, com visão sistêmica do contexto, para desenhar cenários e tomar decisões alinhadas à realidade.

Não existem respostas prontas em ambientes cada vez mais complexos; o pensamento moderno da ciência da administração exige novas posturas dos tomadores de decisão. É preciso desafiar modelos já consolidados para construir soluções aderentes a um mundo em constante transformação.

A obra **“Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior — Volume III”** propõe provocações para pensar a gestão como um organismo vivo, capaz de combinar ciência, prática e inovação, a fim de moldar organizações com caráter mais humano e resiliente. A transversalidade de temas abordada em cada capítulo é essencial para o desenvolvimento de habilidades gerenciais que incluem desde a prática da liderança para uma gestão mais humana e inclusiva, alicerçada na confiança nas relações, até a análise de políticas públicas voltadas para ampliar as possibilidades de inserção de negócios em mercados internacionais. Não são textos destinados a ficarem registrados somente nos anais da ciência, mas sim ferramentas de gestão essenciais para elucidar as vivências contemporâneas sobre assuntos que estão em destaque no debate da administração.

Soluções complexas nascem de grandes perguntas. Esta obra instiga o(a) leitor(a) a compreender conteúdos emergentes necessários na agenda da gestão organizacional. Faço um exercício com alguns questionamentos para apoiar no processo de reflexão:

1. Quais experiências podem ser aplicadas ao meu negócio numa feira internacional na China?
2. Como um líder estratégico pode promover um clima de confiança com a sua equipe de trabalho?
3. Quais são as perspectivas de expansão internacional entre Brasil e China?
4. Como os microempreendedores individuais estão gerenciando seus negócios? Há algo que posso aprender?
5. Considerando os desafios históricos para a consolidação do Porto de

Imbituba como um espaço de escoamento da produção para o mercado internacional, quais são as perspectivas para torná-lo viável e em plena operação?

6. A participação feminina no mundo dos negócios tem sido tema de debates nos últimos anos. Quais as razões para empreender a partir do estudo de caso que o texto apresenta?

7. O ofício da representação comercial em mercados internacionais gera curiosidade para muitos profissionais que buscam alicerçar suas carreiras neste ofício. Quais as curiosidades que o capítulo traz sobre a representação comercial internacional no contexto da América do Sul?

8. As capacidades dinâmicas estão relacionadas à combinação de recursos para ampliar a vantagem competitiva das organizações em relação aos concorrentes. Quais as capacidades dinâmicas são aplicáveis em ambientes estáveis?

9. O processo logístico na área de suprimentos é complexo e desafiador, principalmente quando se trata de produtos de alto risco e diversificados. Como ocorre o processo de compra e armazenamento de produtos químicos, adesivos e fitas no segmento de manutenção, reparo e operação - MRO?

10. Quais os impactos das políticas de incentivo do governo de Santa Catarina para exportação de produtos agrícolas no período de 2020 a 2023?

11. Quais os diferenciais da proposta de modelagem de precificação para o segmento atacadista de alimentos de Criciúma/SC?

12. Quais as métricas e indicadores estão previstos no Índice Brasil de inovação e desenvolvimento, considerando os diferentes perfis de negócios?

O exercício da curiosidade possibilita compreender que a ciência da administração não se restringe apenas às ferramentas funcionalistas do dia a dia, mas dialoga diretamente com a complexidade da contemporaneidade. Cada capítulo desta obra retrata o trabalho meticuloso dos autores ao demonstrar a prática da gestão em suas múltiplas dimensões. Permite repensar o processo administrativo, com práticas de gestão para um olhar mais inclusivo, colaborativo, humano e proativo. Inclui um comportamento gerencial que associa teoria e prática com visão estratégica orientada para a sustentabilidade organizacional corresponsável com os desafios sociais conectados aos assuntos emergentes do dia a dia no mundo dos negócios.

Prefaciando esta obra me permite reiterar a relevância de incluir na agenda executiva uma visão comprometida não apenas com resultados imediatos, mas orientada para organizações mais sustentáveis. Significa convidar o(a) leitor(a) a se permitir instigar, ir além de dados superficiais e assumir um papel proativo no desenvolvimento de uma consciência voltada à gestão de organizações mais adaptáveis, inclusivas, responsáveis e inovadoras.

Sinto-me privilegiada por participar desta obra em um espaço tão nobre. Acredito que a educação científica tem como função transformar o estudante, em

todas as fases da vida, estimulando um olhar crítico e analítico sobre o seu entorno. A obra “**Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior — Volume III**” traduz, na prática, o estudante no centro da experiência, em um ambiente onde os docentes atuam como mediadores e oportunizam aos discentes a projeção na vitrine do saber. Ser estudante não está estritamente vinculado à um currículo acadêmico, mas, sim, a estar amplamente atualizado sobre tudo o que envolve o fazer da carreira profissional.

Recomendo que a experiência da leitura seja significativa, mas transformada em novas práticas e vivências no fazer da gestão. Que esta obra seja um ponto de partida para um processo de mudança e reflexões sobre a arte da administração e, sobretudo, sirva como fonte de inspiração para aqueles que ainda desconhecem a riqueza da ciência da administração como instrumento de transformação social, econômico, político, tecnológico e ambiental.

Desejo uma boa leitura!

Prof^a. Dra. Gisele Silveira Coelho Lopes

APRESENTAÇÃO

A obra *Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior - Volume III*, organizada pelos professores Júlio César Zilli e Mariesa Toldo, traz onze artigos que abordam temas importantes e atuais para a área da gestão. Envolvendo dezessete autores.

Dos onze trabalhos que compõem esta edição, cinco são voltados para o Comércio Exterior. São eles: *Ceramics China 2024*: uma pesquisa observacional participante; *Perspectivas de expansão comercial entre o Brasil e a Índia*; *Porto de Imbituba*: uma alternativa para a competitividade da indústria exportadora e importadora do Sul de Santa Catarina; *Representação comercial internacional no contexto da América do Sul e Políticas de incentivo do governo de Santa Catarina para exportação de produtos agrícolas no período de 2020 a 2023*.

Os outros seis abordam temas que focalizam a Administração, a saber: *Liderança estratégica*: promovendo um clima de confiança entre líderes e equipe nas organizações; *Gestão dos microempreendedores individuais*; *empreendedorismo feminino e razões para empreender*: um estudo de caso no Núcleo da Mulher Empresária de Criciúma – SC; *Capacidades dinâmicas em ambientes de mercado estáveis*; *Compra e armazenamento de produtos químicos, adesivos e fitas no segmento de Manutenção, Reparo e Operação – MRO*; e *Proposta de modelagem de precificação para o segmento atacadista de alimentos de Criciúma/SC*.

Acredito que o conhecimento compartilhado nesta obra oportunizará ao leitor o acesso aos resultados de pesquisas teóricas e empíricas que promoverão reflexões que poderão auxiliar tanto no processo de ensino aprendizagem em cursos de graduação e pós-graduação, quanto nas vivências cotidianas em organizações.

Diante disso, desejo uma excelente leitura dos trabalhos aqui socializados.

Profa. Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

GRUPO DE PESQUISA GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS - LABGENINT

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 – LabGENINT** 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 LabGENINT (www.unesc.net/genint) é liderado pelo Prof. Dr. Júlio César Zilli e possui como colaboradores a Profa. Msc. Janini Cunha de Borba e a Profa. Dra. Elenice Padoin Juliani Engel. Conta ainda com a colaboração de pesquisadores externos: Profa. Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira/INCT/PPED, Profa. Dra. 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

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 na 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.

Realização:

Apoio:



www.unesc.net/genint



www.unesc.net



Ceramics China 2024: Uma Pesquisa Observacional Participante

Larissa Teixeira Daros

UNESC

Júlio César Zilli

UNEC

Resumo: Diante do contexto global de intensa concorrência e a rápida inovação tecnológica, a participação em feiras internacionais torna-se importante como um elemento de expansão e modernização das empresas. A partir desse contexto, o estudo objetivou reconhecer a feira internacional “Ceramics China”, de Guangzhou/China, como um elemento para potencializar a competitividade do setor de equipamentos cerâmicos no Brasil. Metodologicamente, o estudo caracterizou-se como uma abordagem qualitativa, bem como uma pesquisa descritiva, bibliográfica, estudo de caso, observacional e participante. Os dados de origem primária foram coletados diretamente com a participação da pesquisadora na feira em estudo, a partir de análise direta e interações com expositores e participantes. A análise de dados foi feita por meio da análise de conteúdo. A investigação focou na caracterização da feira, no perfil dos expositores e na identificação de oportunidades de negócios para empresas brasileiras. Os resultados revelaram que a feira Ceramics China é um importante centro de inovações e oferece diversas oportunidades para o setor de equipamentos cerâmicos, especialmente no que se refere à importação de tecnologias avançadas e ao estabelecimento de parcerias internacionais. A participação ativa de empresas brasileiras nesse evento pode fortalecer sua competitividade global e promover o acesso a novas soluções tecnológicas.

Palavras-chave: feiras internacionais; Ceramics China; internacionalização.

INTRODUÇÃO

A relação entre globalização e economia é fundamental e complexa, pois a globalização econômica refere-se à integração crescente das economias nacionais em um sistema econômico global. Segundo Reddy e Vyas (2004), a globalização significa rápido movimento dos fatores econômicos tais como capital, trabalho, tecnologia, produtos e serviços e integração de economias mundiais por meio de fluxos financeiros e comerciais, que se refere à capacidade dos fatores econômicos, como capital, trabalho, tecnologia, produtos e serviços, de se moverem rapidamente pelas fronteiras nacionais. Isso é facilitado pela melhoria dos sistemas de transporte, comunicação e tecnologia da informação, que reduzem as barreiras físicas e geográficas para o comércio e a mobilidade dos fatores de produção.

A globalização e a internacionalização das empresas estão essencialmente relacionadas, Madeira e Silveira (2013) afirmam que a globalização e a internacionalização das empresas são resultados contemporâneos do avanço nas tecnologias, sistemas de informação e logística. De acordo com Nunes, Engel e Zilli (2024), a globalização está em desenvolvimento resultando em um mercado muito mais competitivo e incerto, entretanto, as empresas podem vislumbrar

vantagens não só pela inovação de transformar o empreendimento pelos avanços das tecnologias e mídias digitais, mas também pela internacionalização.

Para Balbi (2004) a internacionalização das empresas é importante, pois dá fôlego à economia no longo prazo. Quando uma empresa migra para mercados internacionais, arrasta consigo seus fornecedores, consultores e prestadores de serviço, numa reação em cadeia, fazendo com que essas mudanças não fiquem restritas apenas aos fornecedores diretos da empresa ou aos prestadores de serviços contratados. A presença da empresa internacionalizada em novos mercados pode desencadear uma série de reações em cadeia na economia local, incluindo o aumento da demanda.

Segundo Belisario (2021), a internacionalização é uma decisão estratégica que se fundamenta na aplicação de estruturas teóricas para avaliar fatores políticos, sociais, comportamentais, culturais e econômicos, com o objetivo de identificar novas oportunidades de negócios, reduzir custos operacionais, otimizar rotas de transporte, e promover o comércio e a comunicação entre países. Uma das estratégias de internacionalização são as feiras internacionais, que, segundo Hansen (2004), oferecem às empresas uma oportunidade valiosa para captar novos clientes, adquirir conhecimentos especializados em suas áreas de atuação e analisar as mais recentes tecnologias e tendências de mercado. Dessa maneira, essas feiras se configuram como uma das formas mais eficazes para as empresas iniciarem suas atividades em mercados internacionais.

Dentro desse cenário, a Feira Ceramics China 2024 que, segundo o site oficial da feira, é o principal evento global para a indústria de equipamentos e materiais cerâmicos, reúne empresas globais de elite e excelências industriais, convergindo novas tecnologias, materiais, processos e equipamentos, e fornecendo serviços diversificados e completos para expositores, compradores e visitantes. Ceramics China reúne um total de 682 expositores de 16 países e regiões, incluindo China Continental, Itália, Alemanha, Espanha, Estados Unidos, França, Reino Unido, Austrália, Coreia, Japão, Rússia, Índia, Indonésia, Turquia, Hong Kong e Taiwan. Entre elas, estão 310 empresas de máquinas e peças de reposição, respondendo por 45%; 218 de matérias-primas e materiais decorativos, representando 32%; 126 de refratários e abrasivos, representando 19%; e 28 outros, representando 4% (Ceramics China, 2023).

Diante desse cenário, procura-se uma análise mais aprofundada, por meio observacional, as características principais, o perfil dos fornecedores em exibição na feira e as oportunidades de negócios, contextualizando a importância da participação das feiras internacionais para os produtores cerâmicos no Brasil, buscando responder à pergunta: Como a feira internacional “Ceramics China”, de Guangzhou/China, pode potencializar a competitividade do setor de equipamentos cerâmicos no Brasil? Para responder à questão de pesquisa, delimitou-se como objetivo geral “Reconhecer a feira internacional “Ceramics China”, de Guangzhou/China, como um elemento para potencializar a competitividade do setor de equipamentos cerâmicos no Brasil.”

MARKETING DE EVENTOS: FEIRA INTERNACIONAL

Para Britto e Fontes (2006, p. 20), evento atualmente é visto como “a soma de esforços e ações planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público-alvo”. Os autores destacam a importância do planejamento estratégico e da coordenação de atividades para garantir que os objetivos do evento sejam alcançados de maneira eficaz.

Giacaglia (2004) complementa essa ideia ao destacar que esses eventos são direcionados a segmentos específicos de mercado, geralmente têm duração de uma semana e são organizados e comercializados por empresas especializadas no setor. Normalmente, ocorrem em pavilhões de exposições, especialmente preparados para esse propósito.

Num contexto histórico sobre feiras e exposições, pode-se afirmar que essa atividade tem feito parte da vida da sociedade desde os tempos mais remotos. No entanto, foi a partir do século XII que a concentração de comerciantes em locais específicos começou a ganhar importância, com a realização de feiras próximas às igrejas (Rof, Walter, 2000). A palavra “exposição” foi mencionada por volta de 1649, derivando do latim “*expositio*”, que significa “mostrar” (Morrow, Sandra, 2002).

Debarba (2008) declara que: “O mercado de eventos tem se tornado uma atividade de âmbito mundial devido a seu impacto econômico, comercial, técnico, científico e sociocultural. De uma perspectiva econômica, é possível compreender o impacto de tal atividade” e ainda segundo o autor, a Organização das Nações Unidas (ONU) reconheceu oficialmente a indústria de feiras e eventos, incluindo-a como uma categoria econômica distinta na *Internacional Standard Industrial Classification of All Economic Activities* – ISIC (Padrão Internacional de Classificação de Atividades Econômicas). Dessa forma, os dados da indústria de eventos serão integrados nos estudos sobre a participação e o impacto dos gastos dessa área em comparação com outros indicadores econômicos, como o Produto Interno Bruto (PIB) e a geração de empregos, evidenciando a importância e a magnitude do setor.

Vantagens e Benefícios

De acordo com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex Brasil (2004), feiras e exposições proporcionam oportunidades valiosas para o contato não apenas com o público-alvo, mas também com fornecedores, parceiros comerciais, novas matérias-primas e tecnologias, além de permitir a observação de potenciais concorrentes diretos e indiretos.

Segundo Miller (2000), feiras e exposições permitem desenvolver ações de marketing de vendas em diversas dimensões. Uma das principais vantagens dessas atividades, em comparação com outros meios promocionais, é a possibilidade de contato direto com os produtos ou serviços em exposição, permitindo ao visitante ver, cheirar, tocar, provar, comparar, experimentar e comprar os produtos ou serviços. Essa interação direta é crucial, pois proporciona uma experiência sensorial completa que não pode ser replicada por meios digitais ou impressos. Além disso, o contato

pessoal facilita a construção de relacionamentos mais fortes entre fornecedores e consumidores, aumentando a confiança e a probabilidade de vendas.

Para Giacaglia (2004), o aumento tanto em quantidade quanto em relevância das feiras e eventos é impulsionado pelos diversos benefícios que oferecem, incluindo, mas não se limitando a, os seguintes: a) Estreitamento das relações com os clientes; b) Apresentação dos produtos e serviços para seu mercado-alvo; c) Ganho de novos clientes; d) Geração de um *mailing* de prospecção para a equipe de vendas; e) Obtenção de informações sobre o mercado e os concorrentes; f) Atualização Profissional e técnica; g) Alavancagem da imagem da empresa; e h) Estabelecimento de novos contatos comerciais.

As feiras internacionais são divididas em quatro categorias, conforme destaca o quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das feiras internacionais.

Classificação	Características
Grandes feiras de interesse geral	De acordo com Kakuta (1999), são eventos nos quais são apresentados artigos de consumo e industriais em geral. Esses eventos são principalmente abertos ao grande público e também recebem visitas de homens de negócios. Rosa (1999) acrescenta que o público desse tipo de feiras pode variar de local a internacional, onde Silva (2005) destaca que isso pode ser um problema para alcançar a meta de atrair um número considerado de seu público-alvo, já que os visitantes não estão realmente interessados nos produtos.
Grandes feiras comerciais especializadas	Kakuta (1999) observa que as feiras são principalmente voltadas para visitantes profissionais, embora em certos momentos possam ser acessadas pelo público em geral. Esses eventos podem ser especializados com base em diferentes segmentos, setores, mercados ou tipos de relacionamento com o cliente. Silva (2005) concorda com essa afirmação, destacando que nas feiras especializadas há uma oportunidade comercial mais eficaz devido à presença de um maior número de profissionais.
Feiras secundárias	De acordo com Rosa (1999), essas feiras, embora menores em escala, abrangem a maioria das feiras comerciais e são de grande importância em seus respectivos setores, muitas vezes apresentando novidades altamente especializadas. Elas são restritas à participação apenas de profissionais e, em certas regiões, podem se limitar aos representantes varejistas. No contexto de empresas já estabelecidas no mercado, as feiras nacionais ou regionais podem desempenhar um papel significativo no impulsionamento das atividades comerciais.
Feiras de consumo	De acordo com Silva (2005), essa é a última categoria a ser mencionada, que visa atingir um público amplo e uma variedade de produtos, embora em algumas situações possam existir áreas designadas para a promoção de vendas a consumidores especializados em diferentes campos. No entanto, a participação de uma empresa nessa categoria de feiras pode resultar em desperdício de tempo e recursos, a menos que a empresa tenha produtos amplamente disponíveis no varejo ou uma rede de distribuição consolidada.

Fonte: elaborado a partir de Kakuta, 1999; Rosa, 1999 e Silva, 2005.

Segundo Silva (2005), os expositores têm uma maior probabilidade de alcançar o sucesso se buscarem informações consideradas relevantes sobre as feiras antes

do evento, como o volume de negócios gerados por empresas expositoras de tamanho semelhante ou uma análise das deficiências da concorrência. Isso permite estabelecer um quadro comparativo entre as possíveis vantagens da participação em relação aos objetivos estabelecidos pela empresa.

Etapas para Participação e Preparação

Diversos autores como Silva (2005), Kakuta (1999) e Rosa (1999) destacam que as feiras são cruciais para impulsionar as atividades comerciais dos setores participantes, porém, ao mesmo tempo, acarretam custos significativos de participação. Portanto, é crucial aproveitá-las ao máximo. Donelson (2011) apresenta a teoria “*Three P’s: Planning, Preparation, and Presentation*”. E segundo o autor, a combinação destes três “P” é a chave para tirar o máximo de proveito de uma participação numa feira.

Silva (2005) lista uma série de procedimentos prévios para a participação em uma feira internacional, como: a) Elaboração de plano de marketing internacional; b) Detalhamento de regulamento de amostra; c) Estabelecimento de orçamento preliminar; d) Identificação de legislação alfandegária; e) Obtenção de literatura promocional e informações adicionais dos organizadores; f) Preparo de contato com público-alvo e listagem de mala direta; g) Preparo de relatório de pesquisa de mercado; h) Reserva de espaço na feira; i) Reserva de hotel para expositores e pessoal; j) Identificação de agente aduaneiro e transportador para liberação do material a ser exposto; k) Elaboração de orçamento definitivo; l) Preparo de programa de publicidade; m) Encaminhamento de *design* do estande aos organizadores da feira; n) Indicação de pessoal provável; o) Pesquisa e seleção do construtor do estande; p) Impressão de folheto com listagem de produtos, convites, etc.; q) Envio de convites (mala direta, fax, internet); r) Registro de fotos do estande para inserção em material publicitário, com direitos autorais; s) Organização de reuniões comerciais e encontro prévio com a imprensa; t) Orientações ao corpo funcional da empresa; e u) Instruções finais para a equipe antes da abertura da feira.

Kakuta (1999) e Silva (2005) dividem o processo de participação de uma empresa em uma feira em três etapas distintas: antes do evento, durante o evento e após o evento. Antes do evento compreende um conjunto de informações e procedimentos relacionados ao planejamento e organização realizados antes da participação efetiva da empresa na feira. Devido à complexidade envolvida na tomada de decisão, no planejamento e na efetiva participação, o trabalho da empresa pode começar até mesmo um ano antes da data da feira. Essa etapa é considerada fundamental para todo o processo de planejamento, organização e execução da participação, visando torná-la profissional, técnica e altamente eficiente (Kakuta 1999).

Durante o evento, Kakuta (1999) destaca que essa fase envolve atividades destinadas a potencializar e aprimorar a participação da empresa na feira. Essas atividades incluem: (a) organização e manutenção do estande; (b) interação com os clientes, enfatizando a pontualidade em relação aos horários de abertura e fechamento; (c) determinação do que será oferecido aos visitantes; (d) utilização

de elementos de identificação e diferenciação para expositores e visitantes; (e) treinamento especializado da equipe para fornecer assistência e informações aos visitantes; (f) manutenção da limpeza e qualidade do estande; (g) e, principalmente, garantir a presença de pessoal de atendimento em todos os turnos.

Após o evento, embora muitas vezes pareça que a maior parte do trabalho tenha sido concluída, inicia-se um novo processo crucial. Trata-se de uma fase decisiva para concretizar os negócios que foram encaminhados durante o evento por meio dos contatos feitos diretamente com os visitantes da feira. Para Kakuta (1999), essa etapa visa a continuidade da relação comercial iniciada durante a feira, sendo neste momento que o sucesso do evento é consolidado.

Instituições de Apoio

Conforme citado por Kakuta (1999), o Governo Federal, a Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios (Rede CIN), coordenada nacionalmente pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), trabalha para promover a internacionalização das empresas brasileiras, oferecendo uma variedade de serviços personalizados de acordo com suas necessidades. Presente nas 27 federações de indústria dos estados e do Distrito Federal, a Rede CIN, coordenada nacionalmente pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), conta com especialistas em comércio exterior. Esses especialistas desenvolvem soluções encadeadas e complementares para os diversos níveis de maturidade das empresas brasileiras.

Segundo Kakuta (1999), as principais áreas de atuação e estratégias da Rede CIN incluem informação, treinamento, consultoria, promoção comercial, cooperação internacional e oportunidades de interface. Os serviços de apoio oferecidos compreendem: a) Apoio à internacionalização de empresas, por meio de programas para melhorar a capacidade exportadora e fornecer assistência para o fechamento de negócios; b) Inteligência comercial, fornecendo informações estratégicas sobre mercados globais, incluindo estatísticas, legislações, oportunidades comerciais e prestadores de serviços; c) Capacitação empresarial, promovendo programas para aprimorar habilidades técnicas e gerenciais, além do comércio exterior; e d) promoção de negócios, realizando eventos nacionais e internacionais para impulsionar negócios e absorver inovações tecnológicas, como missões empresariais, encontros de negócios e participação em feiras internacionais (Kakuta, 1999).

Kakuta (1999) menciona outro órgão governamental que é a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – ApexBrasil criada em novembro de 1997 no âmbito do sistema Sebrae. Seu objetivo principal é apoiar a promoção das exportações brasileiras, com foco especial em auxiliar as pequenas empresas a participarem ativamente do mercado externo.

De acordo com a ApexBrasil (2004), sua missão consiste em promover as exportações de produtos e serviços, contribuindo para a internacionalização das empresas brasileiras. Isso é realizado por meio de planejamentos estratégicos de promoção comercial e ações em parceria com setores públicos e privados. A agência trabalha identificando vocações produtivas regionais, fortalecendo as entidades de

classe, conduzindo estudos e prospecções de mercado, estabelecendo acordos de cooperação com redes internacionais e organizando grandes eventos, encontros de negócios, missões comerciais e feiras. Além disso, a Apex tem como objetivo promover a imagem do Brasil nos mercados internacionais.

Empresas brasileiras de todos os portes participam de feiras mundiais e estratégicas para a promoção das exportações do País. Nessas ocasiões, a Apex-Brasil coordena a participação brasileira, visando o atendimento aos clientes externos; realiza atividades diferenciadas como degustações, exposições, lançamentos de produtos, coletivas de imprensa, programas de relações públicas e de comunicação visual. Lado a lado com grandes marcas internacionais, os produtos brasileiros demonstram sua qualidade, preço competitivo, design moderno e criativo (ApexBrasil, 2004).

Por último, Kakuta (1999) menciona o Ministério das Relações Exteriores (MRE), que se destaca pela consistência das informações disponibilizadas através do sistema BrazilTradeNet. A BrazilTradeNet (2008) define-se como “o portal de promoção comercial do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e a maior e mais completa rede de informações comerciais da América Latina, criada para estimular as exportações brasileiras e atrair investimento direto para o País.”

De acordo com BrazilTradeNet (2008), os seus objetivos incluem facilitar e aumentar as exportações brasileiras por meio do uso de tecnologia avançada e da rede de Setores de Promoção Comercial (Secoms), fornecer informações estratégicas para negociações entre empresas brasileiras e estrangeiras, ampliar investimentos de empresas estrangeiras no Brasil e promover a imagem do Brasil e a qualidade de seus produtos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adota uma abordagem essencialmente qualitativa (Creswell, 2007). Em relação aos fins de investigação, o estudo proposto foi construído com base em pesquisa descritiva (Michel, 2015). Quanto aos métodos de investigação, foi estabelecida uma abordagem que envolve pesquisa bibliográfica (Roesch, 2007), estudo de caso (Yin, 2001), pesquisa observacional (Gil, 2008) e participante (Pawlowski; Andersen; Troelsen; Schipperijn, 2016).

O método observacional é amplamente empregado nas ciências sociais e apresenta características distintas. Conforme Gil (2008, p. 16), ele pode ser considerado primitivo e, portanto, menos preciso em um sentido, mas também moderno por permitir o mais alto nível de precisão nas ciências sociais em outro aspecto. A utilização desse método no presente estudo se justifica pelo acompanhamento direto da feira Ceramics China 2024, bem como as interações e eventos à medida que ocorrem, possibilitando uma captação fiel e detalhada das dinâmicas em análise.

A observação participante faz parte de uma abordagem de observação etnográfica, em que o pesquisador se envolve diretamente nas atividades de

coleta de dados, exigindo que o investigador tenha a habilidade de se ajustar ao contexto observado (Pawlowski; Andersen; Troelsen; Schipperijn, 2016). Neste presente trabalho, essa metodologia é adotada, pois a feira Ceramics China 2024 foi investigada ativa e presencialmente, imerso no ambiente e interagindo com os participantes, o que possibilita uma compreensão mais profunda e autêntica das dinâmicas presentes no fenômeno estudado.

A Ceramics China é o principal objeto de estudo desta pesquisa, sendo considerada uma área de estudo e não uma pesquisa direcionada a uma população-alvo específica. A feira, realizada anualmente em *Guangzhou*, China, é um evento global que reúne expositores e visitantes de diversos setores da indústria cerâmica, como fornecedores de matérias-primas, fabricantes de maquinário, e produtores de revestimentos e sanitários. O foco da pesquisa é na dinâmica do evento, e não em uma amostra específica de indivíduos, o que caracteriza a Ceramics China como uma área de estudo voltada para a observação do mercado e das tendências internacionais da indústria cerâmica.

Na realização desse estudo fez-se essencialmente uso de fontes primárias (Gil, 2008), uma vez que os dados foram obtidos diretamente através da observação no campo, interações e entrevistas com os participantes, garantindo informações inéditas e específicas sobre o fenômeno investigado

A técnica de coleta foi caracterizada como qualitativa, por meio do método de observação participante, conforme a abordagem qualitativa proposta por Minayo (2001). O quadro 2 ilustra as etapas metodológicas de uma pesquisa observacional, aplicadas à análise da feira internacional Ceramics China 2024, realizada em *Guangzhou*, China. Esse quadro é baseado em referenciais teóricos de autores como Marcon e Elsen (2000) e Gifted (2015), que são utilizados como guias na estruturação de pesquisas observacionais.

Quadro 2 – Etapas metodológicas de uma pesquisa observacional.

Descrição	Etapa X Pesquisa
Selecione um tema relevante e específico para a sua área de estudo. A pesquisa observacional é ideal para estudos sobre comportamento, interações sociais ou eventos que você pode observar diretamente.	Ceramics China 2024: uma pesquisa observacional participante
Elabore uma pergunta de pesquisa clara que guiará sua investigação. A pesquisa observacional geralmente foca em descrever fenômenos de maneira natural, sem intervenções.	Como a feira internacional “Ceramics China”, de Guangzhou/China, pode potencializar a competitividade do setor de equipamentos cerâmicos no Brasil?

Descrição	Etapa X Pesquisa
Defina os objetivos gerais e específicos. O objetivo da pesquisa observacional é captar o fenômeno tal como ele ocorre, seja de forma participante (com interação) ou não participante (apenas observação).	Objetivo geral: Reconhecer a feira internacional “Ceramics China”, de Guangzhou/China, como um elemento para potencializar a competitividade do setor de equipamentos cerâmicos no Brasil. Objetivos específicos: a) Caracterizar a feira internacional denominada “Ceramics China”, realizada anualmente na província de Guangzhou/China;
	b) Descrever o perfil coletivo dos expositores vinculados à comercialização de equipamentos para o setor cerâmico;
	c) Identificar oportunidades de negócios vinculados à importação de equipamentos para o setor cerâmico no Brasil.
Realize um levantamento bibliográfico para situar sua pesquisa dentro de um contexto teórico. Isso ajuda a entender estudos anteriores e a metodologia utilizada.	Internacionalização das Organizações; Marketing Internacional; A China no Contexto das Feiras Internacionais; Setor de Equipamentos Cerâmicos.
Decida se a sua pesquisa será qualitativa (exploratória, descritiva) ou quantitativa. A abordagem qualitativa é a mais comum em estudos observacionais, focando na análise detalhada de eventos e comportamentos.	Pesquisa bibliográfica, estudo de caso, pesquisa observacional e participante.
Defina o local ou grupo a ser estudado e o tempo de observação. É importante ter acesso prévio ao local e planejar a frequência e duração das observações.	Não possui população-alvo, amostra ou amostragem, tratando-se de área de estudo, caracterizada pela Feira Ceramics China.
Determine se a observação será participante ou não participante. Na observação participante, você se insere no grupo e participa das atividades, enquanto na observação não participante, você age como observador externo.	Participante.
Utilize protocolos de observação, caderno de campo ou diários para registrar as informações. Organize suas anotações de forma que dados objetivos (o que você vê) sejam separados de reflexões e interpretações.	Diários para registrar informações, fotos e vídeos.
Obtenha permissões necessárias para realizar a observação, especialmente em ambientes sensíveis, como hospitais ou escolas. Garanta a confidencialidade dos participantes.	Registro na Feira

Fonte: elaboração própria a partir de Marcon e Elsen, 2000 e Gifted, 2015.

Para analisar os dados, optou-se pela análise de conteúdo. Para Chizzotti (2010), a análise de conteúdo é a abordagem de um método de tratamento e de análise de informações coletadas por meio de técnicas de coleta de dados, baseadas em fatos bibliográficos ou documentais, onde se aplica a análise de textos escritos.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa apresentam-se os resultados obtidos por meio de pesquisa observacional e coleta de dados de forma qualitativa.

A Feira Ceramics China em Guangzhou/CHINA

A feira Ceramics China é realizada anualmente em *Guangzhou*, também conhecida como Cantão, que é a capital da província de *Guangdong*, localizada no sul da China. É uma das maiores e mais importantes cidades do país, com uma população de mais de 15 milhões de habitantes na área urbana. *Guangzhou*, localizada na parte sul da província de *Guangdong*, na China, situada no coração do Delta do Rio das Pérolas é também centro administrativo, comercial e de negócios, além de sua função como capital provincial, *Guangzhou* desenvolveu uma alta proporção de indústria terciária e sedia a Feira de Comércio anual, o que reforça ainda mais seu status comercial e de negócios na província (Chen, 2023).

Ceramics China realiza-se há aproximadamente 40 anos e é reconhecida como o maior evento do setor cerâmico em todo o mundo. Com sua primeira edição em 1986, tem como objetivo principal promover a indústria de cerâmica e materiais relacionados, servindo como uma plataforma para expositores e visitantes de todo o mundo.

Seus organizadores são China National Light Industry Council, China Building Materials Federation, China Building Ceramic & Sanitaryware Association, China Ceramic Industry Association, CCPIT Building Materials Sub-Council, Unifair Exhibition Service Co., Ltd., Beijing Jianzhan Technology Development Co., Ltd., recebe o apoio de 43 empresas domésticas e 17 empresas estrangeiras, como as brasileiras Associação Paulista das Cerâmicas de Revestimento (ASPACER) e Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos (ANFACER) (Ceramics China, 2024).

A feira é sediada no complexo de feiras de Cantão, dispendo de 6 pavilhões e uma área total de 800.000 m² e é uma plataforma importante para que empresas de diferentes etapas da indústria cerâmica troquem conhecimentos técnicos e colaborem comercialmente. O evento reúne empresas líderes e especialistas do setor de vários países, aproveitando a inovação de profissionais de todo o mundo para impulsionar o crescimento da indústria e o avanço tecnológico (Ceramics China, 2024).

Segundo o site oficial da feira, a Ceramics China 2024 durou do dia 18 ao dia 21 de junho, sendo os dias 18 ao dia 20 das 09h00 às 16h30, e o dia 21, seu último dia, das 09h15 às 13h00. Recebeu um total de 81.858 visitas de 72 países e regiões, sendo visitantes internacionais de 71 países e regiões. Os 20 principais, por número de visitantes, são: Índia, Irã, Vietnã, Tailândia, Indonésia, Rússia, Itália, Coreia do Sul, Malásia, Bangladesh, Turquia, Brasil, Paquistão, Japão, Egito, Uzbequistão, Sri Lanka, Espanha, Argélia e Estados Unidos. Visitantes do país vêm de 303 cidades em 34 províncias.

As 10 províncias com mais visitantes são: *Guangdong, Shandong, Jiangxi, Fujian, Hunan, Henan, Jiangsu, Beijing, Hebei* e *Guangxi*, representando um aumento de 35,6% em comparação com a edição de 2023. A exposição é aberta apenas para visitantes do setor, visitantes não profissionais não são admitidos (Ceramics China, 2024).

Os expositores têm a oportunidade de exibir uma ampla gama de produtos, desde cerâmicas tradicionais até produtos altamente técnicos, como materiais de construção, revestimentos e porcelanas para fins industriais. Além disso, a feira é um ambiente propício para discussões sobre negócios, automação industrial e tendências, refletindo o movimento global em direção a práticas mais eficientes.

Para entender o alcance dessa exposição, é fundamental examinar o perfil coletivo dos expositores, que reflete a diversidade de empresas participantes, suas origens geográficas e suas contribuições tecnológicas e comerciais ao evento.

Perfil Coletivo dos Expositores

O perfil coletivo dos expositores na Ceramics China 2024 reflete a diversidade e complexidade da indústria cerâmica atual, com representantes de diferentes segmentos e regiões. O total de 702 expositores inclui 629 empresas nacionais e 73 internacionais, abrangendo 21 países e regiões, sendo eles China, Itália, Espanha, Alemanha, Coreia do Sul, Índia, Japão, Indonésia, Vietnã, Irã, Bangladesh, Turquia, Reino Unido, França, Rússia, Austrália, Estados Unidos, Brasil, Argentina, Hong Kong e Taiwan. Expositores da China continental vêm de 23 províncias, incluindo *Guangdong, Shandong, Henan, Jiangsu, Fujian, Hebei, Hunan, Jiangxi, Zhejiang, Hubei, Shanghai, Guangxi, Beijing, Anhui, Liaoning, Mongólia Interior, Shanxi, Tianjin, Guizhou, Shaanxi, Sichuan, Ningxia* e *Yunnan* (Ceramics China, 2024).

O evento é dividido em 6 pavilhões, onde os *layouts* variam de estandes compactos a grandes áreas que oferecem espaços para demonstrações ao vivo e reuniões. A disposição aberta facilita a circulação dos visitantes, incentivando a exploração dos diferentes produtos e inovações. Elementos como iluminação estratégica e painéis informativos são utilizados para destacar as características dos produtos, enquanto áreas de descanso são criadas para que os visitantes possam conversar com os expositores. Empresas maiores dispõem de espaços maiores, localizados nas áreas centrais e iniciais dos pavilhões, e as pequenas e médias empresas dispõem de estandes mais compactos localizados nos cantos e nos fundos dos pavilhões, conforme ilustra a figuras 1.

Figura 1 – Exemplo de um estande de empresas grande, médio e pequeno porte.

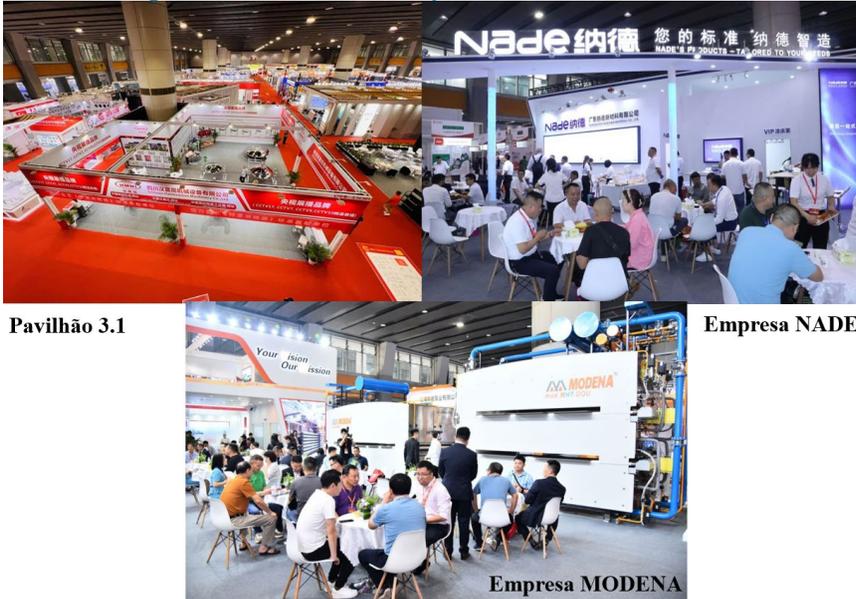


Fonte: dados da pesquisa, 2024.

No Pavilhão 1.1, os visitantes têm acesso a uma ampla gama de materiais decorativos, que incluem cerâmicas artísticas, azulejos e revestimentos inovadores. Esse pavilhão, com seus 179 expositores, oferece a oportunidade de explorar as últimas tendências em design e estética, atraindo tanto profissionais do setor quanto designers em busca de inspirações. Já o Pavilhão 2.1, com 117 expositores, é focado em matérias-primas essenciais para a produção cerâmica, como argilas, minerais refratários, selantes cerâmicos e colas, fundamentais para garantir a qualidade e a durabilidade dos produtos. Este pavilhão é crucial para fabricantes que desejam entender melhor os insumos disponíveis e suas aplicações. A diversidade de expositores em ambos os pavilhões permite que os visitantes tenham uma visão abrangente do setor, desde a concepção até a produção, promovendo a troca de conhecimento e a formação de novas parcerias comerciais.

No Pavilhão 3.1, estão reunidas empresas internacionais e marcas renomadas do setor cerâmico, totalizando 110 expositores. Esse pavilhão é especialmente interessante, pois não há separação por segmento, permitindo uma interação mais dinâmica entre diferentes tipos de produtos e inovações. Entre os expositores, destacam-se a italiana SACMI, conhecida por suas soluções avançadas em maquinário para a indústria cerâmica, e a Modena, que traz produtos de alta qualidade e design.

Figura 2 – Pavilhão 3.1, empresa NADE e MODENA.



Pavilhão 3.1

Empresa NADE

Empresa MODENA

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

Também estão presentes a espanhola ZKR, que se especializa em produtos de alta alumina, a empresa chinesa Wisdom especialista em Zircônio (matéria prima) e a também chinesa NADE, além de patrocinadora do evento, se destaca pela sua ampla gama de equipamentos cerâmicos e tecnológicos como retíficas e polidoras. Essa diversidade de marcas e produtos proporciona aos visitantes uma visão abrangente das tendências globais e das inovações na indústria cerâmica. Além disso, a mistura de marcas de diferentes países promove um intercâmbio cultural e técnico, enriquecendo a experiência dos participantes.

Nos Pavilhões 4.1 e 5.1, os visitantes encontram uma ampla variedade de partes e peças de reposição, abrasivos, ferramentas diamantadas e equipamentos de tecnologia digital, totalizando 226 expositores. Esses pavilhões são essenciais para profissionais que buscam não apenas produtos, mas também soluções inovadoras que podem melhorar a eficiência e a qualidade da produção cerâmica. As ferramentas diamantadas, por exemplo, são cruciais para cortes precisos e acabamentos de alta qualidade, enquanto os abrasivos desempenham um papel importante no processo de acabamento de superfícies.

A figura 3 demonstra uma das empresas de ferramentas diamantadas e abrasivos (King Strong), localizada em *Foshan, Guangdong*.

Figura 3 – Empresa de ferramentas diamantadas, área do fórum e fornecedor de sanitários.



Fonte: dados da pesquisa, 2024.

Além dos expositores, a área do fórum dentro desses pavilhões, que é um espaço central, como ilustrado na Figura 3, onde acontece a cerimônia de abertura, palestras e apresentações de empresas. Esse ambiente dinâmico permite que os participantes se atualizem sobre as novidades e tendências do setor cerâmico, além de discutir o desenvolvimento da indústria.

As palestras frequentemente abordam inovações tecnológicas, práticas sustentáveis e desafios do mercado, proporcionando uma plataforma de aprendizado valiosa para todos os envolvidos. O encerramento do evento também ocorre nesse espaço, marcando o fechamento de um ciclo de troca de conhecimentos e oportunidades de negócios. Assim, os Pavilhões 4.1 e 5.1 não apenas exibem produtos, mas também fomentam o diálogo e o crescimento do setor cerâmico.

No Pavilhão 6.1, o último da feira, os visitantes encontram uma seleção de louças, sanitários, equipamentos e materiais cerâmicos para construção, com um total de 68 expositores. Este pavilhão é uma vitrine importante para profissionais da construção civil e arquitetura, oferecendo uma variedade de produtos, desde cerâmicas para revestimento até itens essenciais para banheiros e cozinhas, como a *Beijing Sunlets Technology*, fabricante de sanitários cerâmicos, ilustrada na Figura 3.

Os expositores apresentam inovações em design e funcionalidade, destacando tendências que atendem às necessidades contemporâneas de construção e renovação. Além disso, a diversidade de produtos disponíveis permite que os visitantes comparem opções e descubram soluções que se encaixem em seus projetos. O Pavilhão 6.1 não só contribui para a experiência geral da feira, mas também reforça a importância dos materiais cerâmicos na construção moderna, promovendo a qualidade e a estética em ambientes residenciais e comerciais.

O perfil diversificado dos expositores, que inclui tanto empresas locais quanto internacionais, reflete uma rica variedade de inovações e tecnologias disponíveis. As

oportunidades de negócios surgem naturalmente das interações entre expositores e visitantes, possibilitando a troca de conhecimentos e a identificação de novas demandas no setor. Assim, a análise do perfil dos expositores fornece um contexto essencial para explorar as vastas oportunidades de negócios que a feira oferece, permitindo que empresas se posicionem de maneira competitiva no mercado global.

Oportunidades de Negócios

Os organizadores da feira realizam entrevistas com expositores e visitantes ao longo do evento para coletar suas opiniões sobre as oportunidades de negócios geradas. Esse *feedback* é essencial para avaliar a satisfação dos participantes e identificar áreas de melhoria para futuras edições. As entrevistas permitem entender como a feira contribui para o *networking*, a formação de parcerias e o fechamento de negócios, além de captar as impressões sobre a exposição dos produtos e a qualidade das interações comerciais. Dessa forma, os organizadores podem ajustar a estrutura do evento para garantir que ele continue atendendo às expectativas do mercado e promovendo um ambiente favorável para negócios no setor cerâmico.

Em relação às oportunidades de negócios, a Ceramics China 2024 destaca o potencial de crescimento e expansão no setor cerâmico, tanto para empresas locais quanto internacionais. Paolo Mongardi, presidente da SACMI, empresa italiana, destacou que a Ceramics China trouxe muitos clientes ao estande da SACMI. Ela se confirmou como um evento de nível internacional e estão muito satisfeitos com o número de visitas, que foi bem acima de suas expectativas (Ceramics China, 2024).

Li Zhanhua, Presidente e CEO da MODENA Technology, empresa também italiana, elogiou altamente a exposição: “a Ceramics China é o ponto de partida da Modena para alcançar nossos ‘primeiros negócios empreendedores’ e o início de colaborações notáveis. Ela testemunhou a transformação da Modena de uma *startup* para um líder do setor, estabelecendo uma base sólida para o crescimento e desenvolvimento da MODENA no mercado.” (Ceramics China, 2024).

Cheng Tao, Gerente Geral da DPI Technology, uma empresa chinesa de equipamentos cerâmicos destacou que a exposição sendo de influência global os ajudou a assinar um acordo de cooperação estratégica com a *EFI Corporation* e a lançar diversos produtos, como a mais recente geração de impressoras a jato de tinta, fortalecendo antigos laços e conquistando novos clientes (Ceramics China, 2024).

Já para os visitantes, Sr. Mahin Bin Mazher, CEO do X Ceramics Group em Bangladesh diz que já participou de mais de dez edições da Ceramics China, testemunhando seu desenvolvimento e progresso contínuos. Esta exposição é uma ponte indispensável na indústria cerâmica global, promovendo significativamente as trocas e cooperações entre empresas cerâmicas de todo o mundo.

He Xinming, presidente da Dongpeng Holdings, uma empresa doméstica da área de *Guangdong* diz que a exposição deste ano se destacou novamente, com um aumento tanto no número de expositores quanto de visitantes, nacionais e internacionais. Muitos novos equipamentos e tecnologias foram exibidos, com

categorias abrangentes, segmentação precisa e produtos nacionais e importados, mostrando todo o espectro e as tendências da indústria cerâmica global.

Em conversa com expositores da feira, foi observado que, apesar do número crescente de visitantes em comparação ao ano de 2023, não foram encontradas muitas oportunidades de negócios para as grandes empresas. Isso se deve ao fato de que a maioria dos visitantes já faz parte do catálogo de clientes dessas empresas consolidadas. No entanto, para as empresas menores, as oportunidades de negócios foram significativamente melhores, já que muitos visitantes estavam em busca de novos fornecedores e parcerias, o que proporcionou um ambiente mais favorável para o crescimento e expansão dessas companhias em ascensão.

O evento oferece um ambiente ideal para a geração de parcerias estratégicas, impulsionado pela diversidade de expositores e visitantes, que buscam inovações tecnológicas e soluções sustentáveis. As interações entre fabricantes, fornecedores e compradores durante a feira abrem portas para a introdução de novos produtos, o estabelecimento de redes de distribuição e o acesso a mercados globais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco a análise da feira internacional Ceramics China 2024, realizada na cidade de *Guangzhou*, China, e sua relevância para o setor de equipamentos cerâmicos no Brasil. O cenário globalizado exige que as indústrias busquem inovações constantes e alternativas para aumentar sua competitividade, especialmente em setores de tecnologia avançada, como o cerâmico.

A feira internacional Ceramics China é uma plataforma estratégica para as empresas brasileiras do setor de equipamentos cerâmicos, oferecendo oportunidades significativas de inovação, internacionalização e aumento da competitividade. A participação nesse evento permite o acesso a novas tecnologias, parcerias com fornecedores globais e uma compreensão mais profunda das tendências do mercado internacional. Assim, a presença ativa das empresas brasileiras em eventos como a Ceramics China pode fortalecer suas capacidades competitivas e contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor cerâmico no Brasil.

Com base nos resultados da pesquisa, recomenda-se que as empresas brasileiras do setor de equipamentos cerâmicos intensifiquem sua participação em eventos como a Ceramics China, a fim de explorar as oportunidades de inovação e internacionalização oferecidas por esses eventos. Além disso, é importante fortalecer as parcerias com entidades de apoio ao comércio exterior e buscar incentivos para a importação de novas tecnologias que possam aprimorar a competitividade do setor no Brasil.

Em termos de contribuições, este estudo agrega ao campo acadêmico ao fornecer uma análise observacional detalhada sobre como feiras internacionais podem impactar positivamente a competitividade das empresas brasileiras. No entanto, a pesquisa apresenta algumas limitações, como o foco em apenas uma feira e em um setor específico. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação do escopo

para incluir outras indústrias e feiras, bem como um estudo mais aprofundado sobre as estratégias de internacionalização das empresas brasileiras.

AGRADECIMENTOS

Ao Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

REFERÊNCIAS

- APEX, Brasil. **Feiras Nacionais e Internacionais: Como participar?** 2004. Disponível em: http://cursos.aduaneiras.com.br/treinamento/estudecomex_2004/site_estudecomex/feiras.html. Acesso em: 15 maio 2024.
- BALBI, S. **Multinacionais brasileiras ainda são poucas.** Folha Online, 23 ago. 2004. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/dinheiro/ult91u88057.shtml>. Acesso em: 08 maio 2024.
- BELISARIO, M. Z. **A relevância do planejamento estratégico no processo de internacionalização da JBS-Friboi mediante a globalização econômica.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 5, p. 518-535, 2021.
- BRAZILTRADENET. **Portal de promoção comercial do Ministério das Relações Exteriores.** Disponível em: <http://www.braziltradenet.gov.br/frmBrazilTradeNet.aspx>. Acesso em: 23 maio 2024.
- BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégia para eventos: uma ótica do marketing e do turismo.** 2. ed. São Paulo: Editora Aleph, 2006.
- CERAMICS CHINA 2024. **About.** Disponível em: <http://en.ceramicschina.com.cn/>. Acesso em: 03 mar. 2024.
- CHEN, G., YIQI C., XIAO T., LIHUA Z., YUNNAN C., LI L., **Assessing the urban heat island effect of different local climate zones in Guangzhou, China, Building and Environment, V. 244, 2023.**
- GIFTED, A. G. **Os três pilares da metodologia da pesquisa científica: uma revisão da literatura.** Revista Ágora, Unimes Virtual, v. 1, n. 1, dez. 2015.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEBARBA, R. **A relação entre o marketing de eventos e o desenvolvimento público.** Disponível em: http://www.ibmep.org.br/artigos/a_relacao_entre_marketing_de_eventos_e_o_desenvolvimento_publico.pdf. Acesso em: 11 maio 2024.

- DONELSON, D. **Trade shows: the dynamic manager's handbook on how to maximize your expo investment**. Donelson SDA, Inc., 14 jul. 2011.
- GIACAGLIA, M. C. **Organização de eventos: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HANSEN, K. Measuring performance at trade shows: scale development and validation. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 1, p. 1–13, 2004.
- KAKUTA, S. **Como participar de feiras**. Rio de Janeiro: CNI e Sebrae, 1999.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MADEIRA, A. B.; SILVEIRA, K. A. G. **Internacionalização de empresas: teorias e aplicações**. São Paulo: Saint Paul, 2013.
- MARCON, S. S.; ELSEIN, I. Estudo qualitativo utilizando observação participante: análise de uma experiência. **Acta Scientiarum**, v. 22, n. 2, p. 637-647, 2000.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MILLER, S. **How to get the most out of trade shows**. 3. ed. USA: NTC Business Books, 2000.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- MORROW, S. L. **The art of the show: an introduction to the study of exposition management**. 2. ed. Dallas: [s.n.], 2002.
- NUNES, T. B.; ENGEL, E. P. J.; ZILLI, J. C. **Inovação digital e internacionalização do negócio: estudo de caso em uma empresa de cintas modeladoras Linfodreaning**. Revista P2P & Inovação, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-20, jan./jun. 2024.
- PAWLOWSKI, C. S., ANDERSEN, H. B., TROELSEN, J., SCHIPPERIJN, J. **Children's physical activity behavior during school recess: A pilot study using GPS, accelerometer, participant observation, and go-along interview**. Plos One, V. 11, N 2, P. 83-92, 2016
- REDDY, A. C.; VYAS, N. **The globalization paradox: a marketing perspective**. International Journal of Management, v. 21, n. 2, p. 166-173, 2004.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROSA, S. G. M. **Guia do expositor**. 3. ed. Porto Alegre: Sebrae, 2000.

SILVA, C. F. da. **Promoção comercial nas exportações**. São Paulo: Lex Editora, 2005.

WALTER, R. **Wirtschaftgeschichte: vim Merkantilismus bis zur Gegenwart**. 3. ed. Köln: [s.n.], 2000.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



Liderança Estratégica: Promovendo um Clima de Confiança Entre Líderes e Equipe nas Organizações

Liliane Oliveira Souza

UNESC

Mariesa Toldo

UNESC

Resumo: O objetivo deste estudo apresenta a relevância da liderança e da administração de pessoal no ambiente corporativo, enfatizando que o aprimoramento de habilidades e a formação de uma cultura corporativa bem estruturada, são essenciais para o êxito das organizações. É fundamental que os líderes estabeleçam relações de confiança com suas equipes, alinhando metas e fomentando um ambiente estimulante para prevenir quedas de rendimento e assegurar a eficiência organizacional. A pesquisa adotou um método qualitativo, concentrando-se na revisão de literatura para examinar o conceito de liderança estratégica e buscas em plataforma como Google Acadêmico e SciELO, selecionando artigos pertinentes ao assunto. A conclusão realça a relevância da liderança para o programa organizacional, ressaltando que líderes equilibrados e consistentes são capazes de estabelecer um ambiente de trabalho eficaz. Ainda destaca a importância de ferramentas para o gerenciamento de liderança, particularmente em ambientes de alta competição e mudanças constantes. Em última análise, a obra confirma que um ambiente de confiança nas empresas é primordial para potencializar as habilidades das equipes e aprimorar a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Palavras-chave: liderança; estratégia; confiança; equipe.

INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas é o conjunto de práticas e estratégias utilizadas pelas empresas para gerenciar o relacionamento com seus colaboradores, visando o desenvolvimento e a motivação, além de garantir a efetividade e o sucesso do negócio. Ao tratar da importância das pessoas para as organizações amplia-se o conceito que relaciona como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Ao entender esta aplicação se torna o diferencial de empresas que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, pessoas com as competências necessárias, com a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo e serem comprometidas com o trabalho (Silva; Souza, 2023).

O presente estudo aborda a liderança nas organizações, ao apontar que cada vez mais se faz necessária à preparação para que os líderes de equipes saibam trabalhar efetivamente como gestores de pessoas, com o objetivo de atuar no desenvolvimento de suas equipes e trazer bons resultados para as organizações. A liderança estratégica desempenha um papel essencial na condução de uma organização rumo ao sucesso. No entanto, a efetividade de um líder vai além de suas competências técnicas, é necessário estabelecer e nutrir um clima de confiança entre líderes e equipe, pois é essa confiança que permite uma colaboração produtiva,

engajamento dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais (Silva; Souza, 2023).

Quando um processo de gestão de pessoas não é bem estruturado, pode contribuir para a desmotivação das pessoas, o que por sua vez pode causar resultados que impactam as equipes, ou seja, as equipes passam a ficar desmotivadas e apresentar um rendimento ruim. Conforme Leite (2017), as equipes e a organização podem sofrer grandes problemas se os gestores não souberem buscar soluções para resolver as situações difíceis. Perante ao contexto apresentado, faz-se a seguinte pergunta: Quais são as principais estratégias que os líderes podem utilizar para desenvolver um clima de confiança com suas equipes?

Esta pesquisa tem o propósito de ampliar o entendimento sobre as táticas de liderança que contribuam para se ter um ambiente de trabalho cooperativo e eficiente. Passando pela compreensão de reconhecer estratégias que auxiliam no alcance das metas das organizações, na definição do perfil do líder que inspira confiança e as ações que promovem resultados. Também apresenta a visão dos líderes sobre a criação de um ambiente de confiança entre os membros da equipe. A importância do assunto reside na exigência de um ambiente de trabalho acolhedor e participativo, essencial para o êxito conjunto. O estudo se justifica pela necessidade de se aprofundar e disseminar estratégias de gestão que promovam um ambiente de trabalho mais humano e colaborativo. A relevância do tema reside na criação de um clima de confiança e engajamento entre os membros da equipe, essencial para alcançar metas organizacionais.

O estudo foi estruturado com a introdução ao tema que apresenta problemática ligada à liderança e a relevância do vínculo entre gestores e equipes; em seguida aborda conceitos de liderança, estilos, classes e teorias, além de debater modelos de liderança e a interação entre líderes e equipes, destacando a relevância das habilidades de liderança estratégica. Consta também os procedimentos metodológicos, que indica a técnica e forma que a pesquisa foi desenvolvida, que inclui a abordagem qualitativa e a análise de conteúdo, com o objetivo de entender as variáveis que afetam a liderança. A apresentação, discussão dos resultados e conclusão trata dos dados recolhidos, enfatizando a importância da confiança recíproca entre colaboradores e gestores, e como isso afeta a motivação e a produtividade.

LIDERANÇA

Ser um líder é ter a capacidade de influenciar e inspirar pessoas conduzindo ao proposto da empresa. A liderança se consolidou nas organizações na época na revolução industrial quando ocorreu uma grande demanda de trabalhadores nas fábricas e donos contrataram pessoas para a mão de obra e outras para estar à frente e chefiar o processo de trabalho. Nessa época era vista como chefe, com o passar do tempo e o crescimento das empresas foi percebido a necessidade que o mesmo não apenas demandasse serviços e sim tivesse habilidade de influenciar seus empregados (Santos; Alves, 2020).

A liderança representa para as organizações um elemento importante para conseguir resultados, seja como forma de conhecer sua atuação e formas de desenvolvimento do potencial para conduzir seus liderados ao sucesso. A liderança está presente em todos os momentos e situações, e relacionada com a motivação do líder como a do liderado, seja na vida pessoal ou organizacional. A liderança não é impor, mas é despertar nas outras pessoas a vontade de fazer e atingir objetivos (Fernandes; Costa; Röder, 2023).

Os líderes devem ser criadores de talentos e incentivar a busca contínua da aprendizagem em suas equipes. Porém, existem alguns pontos que podem atrapalhar o desenvolvimento dessa cultura na organização, como por exemplo, as pressões existentes no ambiente interno de trabalho pela entrega de resultados de curto prazo, uma visão inadequada da alta direção, pouco espaço para inovação, entre outros fatores (Fernandes; Costa; Röder, 2023).

Classes e Teorias da Liderança

Aliderança é de relevância para gerentes e gestores devido à função importante que os líderes desempenham na eficiência do grupo e da organização, pode ser entendida como o processo de orientar e influenciar as atividades relacionadas às responsabilidades dos integrantes dos grupos. De maneira geral, as teorias sobre liderança são classificadas em três grupos: Teorias dos Traços de personalidade, Teorias dos Estilos e Teorias Situacionais de liderança (Santos; Alves, 2020).

Nos traços de personalidade, observa-se que o perfil do líder deve possuir características marcantes de personalidade que o qualifica para sua função, e que sua liderança é nata; já nos estilos de liderança é descrito os principais estilos comportamentais dos líderes, e reafirma que a liderança é algo que pode ser aprendida; e por fim na situacional é defendido a ideia de que o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação ou contexto em que está inserido.

As teorias de traços de personalidade são abordagens que buscam descrever e explicar os traços estáveis e consistentes que caracterizam a personalidade de um indivíduo. Essas teorias sugerem que existem traços básicos que influenciam o comportamento humano e que podem ser utilizados para prever como uma pessoa se comportará em diferentes situações (Sebrae, 2021).

Modelos de Liderança

Existem diversos modelos de liderança, cada um com suas características e abordagem. Os mais comuns incluem a liderança autocrática, democrática, liberal e a situacional, o modelo ideal depende das circunstâncias, do tipo de equipe e dos objetivos a serem alcançados. Trata-se a seguir de cada uma delas.

Liderança Autocrática

O estilo de liderança autocrática é aquele onde o líder faz escolhas de maneira autônoma, sem consultar os integrantes do time. É marcada pela concentração de

autoridade e pela imposição de normas e orientações, sem permitir a participação ou a sugestão dos subordinados. Na liderança autocrática apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem nenhuma participação do grupo. O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo (Silva; Paz; Silva, 2024).

Liderança Democrática

A liderança democrática é uma abordagem de gestão que valoriza a participação e o engajamento ativo dos integrantes do time nas decisões. Esta forma de liderança preza pela autonomia, diálogo e cooperação, fomentando um ambiente de trabalho mais inclusivo e motivador. Em contraste com a liderança autoritária, onde todas as decisões são concentradas no líder, a liderança democrática distribui o poder e a responsabilidade de forma mais justa. O líder aconselha e orienta para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates. O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas. O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe (Silva; Paz; Silva, 2024).

Liderança Liberal

A liderança liberal é um estilo de liderança que enfatiza a autonomia, a liberdade e a responsabilidade individual. Este estilo de liderança se baseia na confiança e na promoção de participação dos membros da equipe, encorajando a tomada de decisões e a inovação. A participação limitada do líder, informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo. A divisão de tarefas e escolhas dos colegas é do grupo. Nenhuma participação é efetivamente somente do líder. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado (Nazário; Fonseca; Barbosa, 2023).

Liderança Situacional

A liderança situacional é um modelo que propõe que não existe um único estilo de liderança eficaz, sendo necessário adaptar a abordagem às situações e às necessidades dos liderados. Este modelo valoriza a flexibilidade e a capacidade de análise e tomada de decisões dos líderes, levando em consideração o contexto em que se encontram. Por meio da liderança situacional, os gestores podem identificar as demandas individuais de cada membro da equipe e ajustar sua atuação de acordo, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador (Reis; Nascimento, 2024).

O conceito de liderança situacional sugere que não há um único estilo de liderança eficiente, sendo necessário ajustar a estratégia às situações e demandas dos liderados. Este modelo destaca a adaptabilidade e a habilidade de análise dos líderes, possibilitando que modifiquem suas táticas de acordo com o grau de prontidão e competências dos integrantes do time. Portanto, desperta um ambiente de trabalho mais produtivo e estimulante, promovendo o desenvolvimento e a

eficiência da organização. Enfim, o líder molda seu comportamento conforme a circunstância e as demandas dos funcionários.

Os modelos de liderança citados acima e entendidos como estilos fundamentais de liderança; a autocrática, a democrática, a liberal e a situacional, possuem implicações específicas quando aplicados em empresas de cultura organizacional distintas, sendo mais tradicional, com valores fortes e estabelecidos ou de empresas de cultura organizacional ainda sendo fortalecida onde a maneira de ser e de agir do dono perpassa por todas as demais pessoas no fluxo de comunicação, autoridade e resultados (Bergamini, 1997).

A liderança desempenha papel de condução de mudanças culturais, buscando o alinhamento entre os líderes e os colaboradores, ou ainda, como trata o artigo com estratégias que os líderes podem utilizar para desenvolver um clima de confiança com as equipes. Assim de um modo aplicável tem-se do estilo do líder e das expectativas dos seguidores, conforme ressalta na Tabela 1.

Tabela 1 - Estilos básicos de Liderança.

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal	Liderança Situacional
Tomadas de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem nenhuma participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são estipulados e orientados pelo líder.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões com mínima intervenção do líder.	O papel do líder é orientar sobre o que e como fazer, tomando as decisões por conta própria, o que confere à equipe o mínimo de autonomia.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para execução de tarefas sem aplicá-las ao grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.	Participação limitada do líder, informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	A liderança tem como principal objetivo estimular a motivação e o envolvimento do funcionário, garantindo que cada um se envolva de verdade nas tarefas.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.	A divisão de tarefas e escolhas dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O líder envolve mais a equipe nas decisões, atribuindo, assim, mais responsabilidades aos membros da equipe.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder delega o máximo possível e atua para manter a organização do trabalho, envolvendo-se menos com os colaboradores.

Fonte: elaborado a partir de Bergamini (1997).

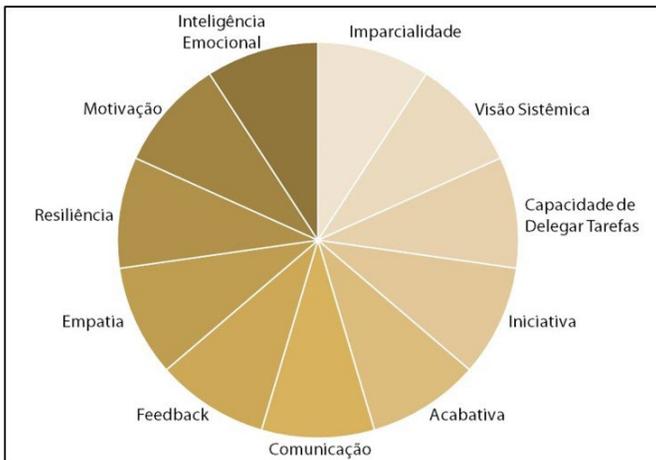
Liderança Estratégica com Foco nos Resultados

O fato é que no mundo empresarial é necessário possuir um grande poder de adaptação às mudanças, assim a adaptação constante exige sempre repensar a definição de líderes. A característica que mais se destaca no ambiente de trabalho é a agilidade com que as mudanças ocorrem. O desenvolvimento tecnológico, a competitividade do mercado em nível mundial, as alterações de hábitos e as exigências modernas refletem no comportamento das empresas (Santos; Melo; Corrêa, 2018).

Surge então a relação de liderança estratégica para que os objetivos organizacionais sejam alcançados por meio de resultados que analisam a relação de engajamento com a situação empresarial e pode-se denominar que há ferramentas para registro da situação e o fortalecimento organizacional. Esta ferramenta se torna um meio de pensar e planejar a liderança estratégica pois permite equilibrar os aspectos da efetiva gestão para o alcance dos objetivos organizacionais e que avança para uma visão holística das pessoas nos negócios (Santos; Melo; Corrêa, 2018).

A figura 1 ilustra uma ferramenta de gerenciamento para o líder atingir resultados devido o engajamento com a equipe ao exercer a liderança com assertividade aumentando o fortalecimento da organização. Ela se denomina CICOL e foi desenvolvida por Dave Ulrich.

Figura 1 – CICOL – Circulo Integrado das Competências do Líder.



Fonte: adaptado de Ulrich (2000).

Então, as principais competências que um líder deve possuir para exercer sua liderança com mais eficiência, eficácia, dinamismo, assertividade e geração de comprometimento de resultados chama-se círculo integrado das competências do líder, ou seja cada um deles pode ser desenvolvido para caracterizar a liderança estratégica.

Esta ferramenta auxilia líderes a identificar e avaliar diferentes abordagens para melhorar o desempenho de suas equipes. Este mapeamento ajuda a identificar o que cada líder de equipe precisa mudar em seu jeito de liderar, conforme a situação e quais habilidades são necessárias para alcançar seus objetivos estratégicos. Isso faz o local de trabalho ser mais ativo e animador, colocando o que o líder faz junto com os planos da empresa (Ulrich, 2000).

E a relação com os liderados demonstra clareza pois sendo uma liderança estratégica que se desenvolve os aspectos de troca com os liderados se torna de fácil compreensão e aplicação pois fortalecer a cultura e engajar é a premissa desta constatação e aplicabilidade. Alguns aspectos que se fortalecem são listados a seguir:

1. Visão sistêmica do processo e como as pessoas se comportam: abordagem que busca compreender e analisar um sistema como um todo, levando em consideração as interações e interdependências entre seus elementos e componentes. É uma forma de enxergar além das partes isoladas e entender as relações e dinâmicas que ocorrem dentro do sistema. O líder tem que enxergar como o processo começa e termina e como está à visão sistemática.

2. Capacidade de delegar tarefa: Delegar tarefas é o ato de atribuir responsabilidades e autoridade a outras pessoas para realizar determinadas atividades. Isso envolve identificar as tarefas adequadas a serem delegadas, selecionar as pessoas certas para realizá-las, comunicar as expectativas e fornece suporte necessário para garantir o sucesso da execução das tarefas.

3. Iniciativa: A iniciativa é a capacidade de tomar ações e decisões por conta própria, sem esperar por instruções ou supervisão. É a disposição de agir de forma proativa, identificar oportunidades e assumir a responsabilidade por alcançar resultados. A iniciativa está relacionada ao espírito empreendedor, autonomia e liderança.

4. Acabativa: É quando a pessoa tem a capacidade de fazer e concluir dentro do prazo definido ou conforme a necessidade, aquilo que iniciaram ou concluir o que outras pessoas começaram.

5. Comunicação: A comunicação é o processo de transmitir informações, ideias, sentimentos e pensamentos de uma pessoa para outra. Envolve a troca de mensagens por diferentes canais, como fala, texto escrito, gestos e linguagem corporal. A comunicação eficaz envolve a clareza, compreensão mútua e feedback adequado entre os participantes.

6. Feedback: O feedback é o processo de fornecer informações, avaliações ou opiniões sobre o desempenho, comportamento ou resultados de alguém. É uma ferramenta importante para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo que as pessoas entendam suas áreas de melhoria e façam ajustes necessários. Também se utiliza para corrigir comportamentos, e para fortalecer, encorajar e elogiar os seus liderados.

7. Empatia: A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, compreender e compartilhar seus sentimentos, perspectivas e experiências. É a habilidade de se conectar emocionalmente com os outros, demonstrando compaixão, compreensão e apoio. A empatia promove relacionamentos saudáveis e cooperação entre as pessoas.

8. Resiliência: A resiliência é a capacidade de se adaptar, se recuperar e lidar com adversidades, desafios e situações difíceis. É a habilidade de enfrentar as dificuldades, superar obstáculos e continuar avançando apesar das circunstâncias adversas. A resiliência envolve a capacidade de aprender com as experiências, desenvolver recursos internos e manter uma mentalidade positiva diante das adversidades.

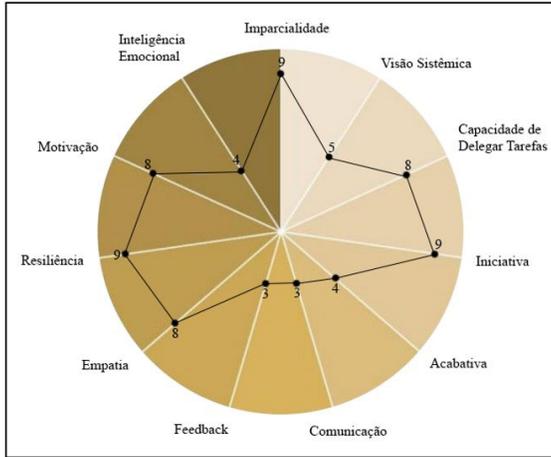
9. Motivação: A motivação é o impulso interno que direciona o comportamento de uma pessoa em busca de atingir metas, satisfazer necessidades ou realizar desejos. É o desejo ou vontade de agir e persistir em direção a um objetivo específico. A motivação pode ser influenciada por fatores internos, como interesses pessoais e valores, e fatores externos, como recompensas e reconhecimento.

10. Inteligência emocional: A inteligência emocional é a habilidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros. Envolve a capacidade de lidar com as emoções de maneira saudável, expressar empatia, tomar decisões conscientes e estabelecer relacionamentos positivos.

11. Imparcialidade: Refere-se a uma atitude ou posição neutra e imparcial, livre de preconceitos, favoritismos ou influências pessoais. É a capacidade de tomar decisões ou julgar de forma justa, baseada em fatos e evidências, sem ser influenciado por preferências pessoais ou opiniões pré-concebidas (Santos; Melo; Corrêa, 2018).

A Figura 2, apresenta a personalização na liderança, possibilitando assim que os gestores possam avaliar as várias formas de se trabalhar, e detectar os melhores meios e processos a serem aperfeiçoados ou propagados, essa imagem mostra que é bom ser flexível e saber o que cada um na equipe traz de único (Ulrich, 2000). Agir assim, não só ajuda na gestão, mas também torna o local de trabalho melhor e mais leve. Com isso a equipe se sente bem e procura trabalhar em conjunto de forma a buscar o atingimento das metas do grupo (Ulrich, 2000). O mapeamento estratégico envolve a identificação de diferentes caminhos ou alternativas que uma organização pode seguir para melhorar seu desempenho.

Figura 2 - CICOL - Mapeamento estratégico de alternativas de desempenho.



Fonte: adaptado de Ulrich (2000).

Assim a Liderança Estratégica é mais notável atualmente que nas décadas passadas, pois há elementos para traçar o mapeamento de como se esta e onde se quer chegar desenvolvendo um plano de ação para o autodesenvolvimento e por meio de cursos, treinamentos e mentorias. As frequentes mudanças ambientais e a crescente complexidade das organizações são tendências que provavelmente serão aceleradas (Santos; Melo; Corrêa, 2018).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo trata de conceitos e aplicação da liderança estratégica e amplia a pesquisa por busca em bases de dados, disponibilizadas online, de artigos acadêmicos que trata da temática do estudo ao aprofundar e disseminar as estratégias de liderança que promova ambiente de trabalho adequado, de modo que a equipe se mantenha engajada e focada de alcançar os resultados organizacionais.

Realizou-se a identificação e posterior seleção dos principais termos relacionados ao tema central que abrange tópicos referentes a lideranças estratégicas que visam promover um clima de confiança entre os líderes e a equipe nas organizações. Sendo coletadas informações relevantes para embasar a pesquisa bibliográfica (Severino, 2013).

Esta pesquisa classifica-se como sendo do tipo descritiva, que visa investigar um determinado assunto de interesse do pesquisador que neste caso foi de levantar dados de forma sistemática a partir de métodos e técnicas específicas para o tipo de abordagem bibliográfica (Gil, 2019).

Inicialmente foi feita uma busca nas bases de dados Google Acadêmico e SciELO com os seguintes tópicos: Liderança; Gestão; Estratégia; Motivação,

com filtro direcionado a artigos publicados em todas as línguas nos últimos anos, onde após a leitura e posterior interpretação dos dados, foram selecionados os que apresentavam dados relevantes e coniventes ao tema central. Os artigos selecionados foram escolhidos em razão de sua temática possibilitar que os objetivos deste artigo fossem respondidos.

Os artigos foram selecionados das bases de dados referentes a Edição Especial de Anais da III Jornada Científica do Grupo Educacional FAVENI, de 2022; Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, de 2020; Editora Científica Digital, de 2022; Research, Society and Development, 2022; Revista Interdisciplinar de Psicologia de 2021, e Revista Contemporânea de 2023, em virtude da pesquisa realizada nessas bases de dados já proporcionarem artigos atuais e coniventes com a temática abordada no presente estudo, não foi necessário realizar buscas em outras ferramentas ou banco de dados.

Como critério de inclusão ou exclusão dos referenciais teóricos, após a leitura minuciosa e posterior interpretação dos textos, apenas os artigos que apresentavam dados coniventes com o tema abordado no trabalho, a fim de trazer informações concisas com o objetivo desta obra foram selecionados e os demais descartados.

É sempre bom pontuar que as pesquisas bibliográficas enfrentam algumas limitações, em razão de dependerem da disponibilidade e qualidade das fontes disponíveis, o que pode restringir a extensão e a profundidade das informações examinadas. A análise dos textos pode ser subjetiva, afetando a escolha de informações pertinentes e a veracidade das conclusões. E que a ausência de dados primários pode limitar a utilização prática dos resultados, pois não leva em conta a visão atual dos participantes ou contextos particulares (Gil, 2019).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a leitura e posterior interpretação dos dados, foram selecionados 6 artigos, que tratam a temática abordada de forma clara e objetiva para atender a finalidade do presente estudo. No apêndice 1 consta o perfil e principais dados dos artigos selecionados.

Depois de analisar os artigos, pode-se dizer que eles auxiliam no entendimento da liderança estratégica e do ambiente de confiança nas organizações, podendo ser organizados em torno de diversos temas centrais. Os temas serão apresentados em dois tópicos e um terceiro tópico abrangerá a aplicação da temática geral do estudo.

Liderança e Motivação

No primeiro artigo é apresentado a ideia de que os líderes podem alcançar esses objetivos por meio da motivação da equipe de vendas, pois ele é responsável por acompanhar e auxiliar a equipe para manter a motivação e alcançar os melhores resultados possíveis. Ele deve reconhecer os resultados dos colaboradores, demonstrando satisfação e valorização, o que aumenta o prazer no trabalho e incentiva melhorias constantes. Além disso, o líder deve tomar decisões rápidas e

assertivas, focando na estratégia e nos resultados da empresa, especialmente em cenários desafiadores (Marcos; Vieira, 2022).

A liderança pode impactar os resultados de uma equipe de vendas ao criar um ambiente agradável e não coercitivo, que potencialize a escuta e o esclarecimento das tarefas. O líder deve reconhecer os resultados dos colaboradores, demonstrando satisfação e valorização, o que aumenta o prazer no trabalho e incentiva melhorias constantes. Além disso, ao entender as motivações individuais de cada membro da equipe, o líder pode alinhar essas motivações com os objetivos da empresa, promovendo um desempenho mais eficaz (Marcos; Vieira, 2022).

Já no segundo artigo é abordado as características essenciais para um líder, que incluem caráter, carisma, comprometimento, comunicação, competência, coragem, discernimento, foco, generosidade, iniciativa, ouvir, paixão, atitude positiva, solução de problemas, relacionamentos, responsabilidades, segurança, autodisciplina, ser prestativo, educabilidade e visão. Além disso, um líder deve ajustar-se rapidamente às mudanças, compreender as questões mais importantes, interagir com todas as pessoas da organização e encontrar maneiras criativas e inovadoras (Silva; Souza, 2023).

A liderança influencia o clima e a cultura organizacional ao promover harmonia e relacionamento grupal, reconhecendo e valorizando os integrantes da empresa. O comportamento do líder inspira e motiva os membros da organização, moldando a cultura organizacional e transformando novas ameaças em oportunidades. Além disso, a liderança estratégica e operacional pode impulsionar a organização a um elevado desempenho, gerando paixão e afeto entre os integrantes da equipe e os clientes (Silva; Souza, 2023).

No terceiro artigo o tema principal do trabalho é a abordagem dos estilos de liderança autocrático, democrático e liberal (ou *laissez-faire*). A liderança pode influenciar o desempenho das organizações ao impactar diretamente o clima organizacional e o nível de satisfação e envolvimento das equipes de trabalho (Silva; Santos; Marques, 2022).

De acordo com Silva, Santos e Marques (2022), a gestão democrática incentiva o envolvimento direto dos funcionários nas decisões, potencializando o envolvimento e a motivação, o que leva a um aumento na produtividade e contentamento no ambiente de trabalho. Este estilo de liderança, que valoriza a pluralidade de pontos de vista e o diálogo, fomenta a inovação e a criatividade, possibilitando o surgimento de novas ideias e soluções a partir de diversas visões.

Já no tocante a liderança situacional, os autores dizem que esse modelo de gestão possibilita que os líderes modifiquem seu estilo de acordo com as demandas e circunstâncias do time, incentivando uma estratégia mais eficiente e receptiva às alterações. Este método permite reconhecer e satisfazer as necessidades particulares de cada integrante do time, gerando maior contentamento e estímulo para os funcionários (Silva; Santos; Marques, 2022).

A conclusão é que a liderança é essencial em qualquer organização, pois influencia diretamente o desempenho e a motivação das equipes, além de

ser um fator determinante para o sucesso organizacional. A escolha do estilo de liderança adequado ao contexto e aos objetivos da empresa pode potencializar o desenvolvimento da equipe e o alcance de metas. Portanto, a presença de um líder eficaz é indispensável para criar um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso (Silva; Santos; Marques, 2022).

Liderança e Clima de Confiança da Equipe

Já o quarto artigo indica evidenciar ações que proporcionam o alcance das metas e dos resultados. O objetivo do estudo é indicar a importância de sistemas de gestão eficazes e lideranças competentes em tempos globalizados, de processos informatizados e de intensa concorrência, para que as empresas possam aproveitar o melhor de suas equipes e competências, proporcionando produtos e serviços de melhor qualidade e rapidez de entrega (Lima, 2022).

O estudo concluiu que o líder deve ter um perfil motivador, evidenciando uma conduta e entusiasmo individual, tornando-se um símbolo de conduta. Além disso, o líder deve abordar os colaboradores particularmente para dispersar a empolgação. O líder precisa procurar sucesso para criar um sentimento de melhoria em toda a mudança (Lima, 2022)

No quinto artigo selecionado, é abordado os principais estilos de liderança mencionados no estudo são o estilo democrático, o estilo autocrático e o estilo situacional. A motivação no contexto organizacional é interessante porque faz com que os colaboradores se sintam mais reconhecidos e desenvolvam suas qualidades e potencialidades, resultando em melhores resultados para a empresa e para si mesmos (Bem Filho; Macêdo, 2021).

E por fim no sexto artigo é discutido o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional no ambiente profissional, destacando a importância do autoconhecimento, autogestão, empatia e habilidades sociais. Enfatiza o papel das organizações em criar uma cultura de apoio emocional e sugere treinamentos e workshops para melhorar essas competências, enfrentando desafios como estigmas e crenças limitantes (Farias Junior, *et al*, 2023).

As estratégias sugeridas para desenvolver a resiliência no ambiente profissional incluem a criação de uma cultura organizacional empática e emocionalmente inteligente, a oferta de treinamentos e workshops específicos, e a implementação de políticas de bem-estar. Além disso, a avaliação e o feedback são importantes para ajudar os colaboradores a identificar áreas de melhoria e buscar aprimoramento. O investimento no autoconhecimento e na superação de crenças limitantes também é essencial para o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional (Farias Junior *et al.*, 2023).

Essa compreensão é o que faz de um gestor um elemento essencial para as organizações. Segundo Ulrich (2014), em um cenário empresarial competitivo, é claro que grande parte do êxito de uma empresa está relacionada ao desenvolvimento de talentos, à capacidade de liderança e à cultura organizacional, fatores essenciais para que o negócio se mantenha alinhado às expectativas tanto de seus clientes quanto de seus investidores.

Contribuições dos Artigos para a Compreensão da Liderança Estratégica e do Ambiente de Confiança

Os artigos fornecem qual a definição e quais são os atributos da liderança estratégica, enfatizando a relevância de líderes que não só estabelecem objetivos, mas também inspiram e estimulam seus times. Esta compreensão é essencial para criar um ambiente de confiança, já que líderes que exibem clareza e perspectiva costumam conquistar a confiança de seus funcionários.

É fundamental para os líderes entenderem que a cultura pode atuar como um facilitador ou um entrave para a confiança. A incorporação de estudos de caso e exemplos concretos nos artigos pode demonstrar como as teorias de liderança são implementadas na realidade. Isso não só torna a teoria mais concreta, como também oferece exemplos de como líderes podem efetivamente fomentar um ambiente de confiança.

Por fim, vários artigos apresentam sugestões práticas para líderes que buscam estabelecer um ambiente de confiança. Tais sugestões podem abranger táticas específicas, tais como retorno constante, valorização de vitórias e incentivo a um ambiente inclusivo. Ao debater sobre a contribuição dos artigos para a compreensão da liderança estratégica e do ambiente de confiança, é interessante enfatizar a ligação entre teoria e prática, além da importância dos resultados para a formação de líderes eficientes em contextos organizacionais voláteis. Esta avaliação não só agrega valor ao debate acadêmico, como também oferece percepções úteis para a implementação prática na vida real.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão do estudo destaca a importância da liderança para o desenvolvimento organizacional, enfatizando que um líder equilibrado e coerente pode influenciar positivamente a equipe, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo. Além disso, o estudo indica uma ferramenta de gestão eficaz e lideranças competentes em tempos de intensa concorrência e processos em constante mudanças, para que as empresas possam maximizar o potencial de suas equipes e oferecer produtos e serviços de melhor qualidade. Ser líder é desafiador, mas traz recompensas significativas para a organização.

A ligação dos objetivos da pesquisa com os artigos selecionados foi fundamental para garantir que a investigação estivesse alinhada com as questões centrais que se pretendia explorar ao identificar quais são as estratégias de liderança utilizadas nas empresas que permitem o alcance dos objetivos estratégicos das organizações, foi selecionado os artigos que discutem diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático, liberal e situacional) e suas implicações para o desempenho organizacional podem fornecer uma base teórica e prática sobre como essas estratégias são implementadas e quais resultados elas geram.

O objetivo principal do trabalho que é o de reconhecer táticas de liderança que facilitem a realização de metas estratégicas nas empresas, com ênfase na mobilização e estímulo das equipes foi alcançado, resultando na conclusão de que é essencial estabelecer vias de comunicação transparentes para assegurar que todos os integrantes da equipe entendam os objetivos e suas responsabilidades; implementar um sistema de feedback constante que permita aos funcionários avaliarem seu desempenho e identificarem áreas para aprimoramento.

Por outro lado, esclarecem as dúvidas sobre o perfil do líder bem-sucedido, que é aquele que cultiva a confiança do time, ressaltando qualidades como empatia, comunicação eficiente e habilidade para motivar. Que destaque suas ações como a adoção de retorno constante, valorização de vitórias e fomento de um ambiente de trabalho colaborativo. E as medidas implementadas para estabelecer um ambiente de confiança, que incluem práticas de transparência, escuta ativa e apoio ao crescimento profissional.

Os artigos selecionados incluem exemplos de líderes que conseguiram construir um clima de confiança em suas equipes; e assim por diante com todos os objetivos centrais da pesquisa. Ao estabelecer essas ligações, a pesquisa se torna mais coesa e fundamentada, permitindo que os resultados obtidos a partir da análise dos artigos selecionados contribuam diretamente para o alcance dos objetivos propostos. Essa abordagem não apenas fortalece a validade da pesquisa, mas também proporciona uma base sólida para a aplicação prática das descobertas.

A liderança estratégica impacta o sucesso organizacional ao promover um clima de confiança entre líderes e equipe, o que facilita a colaboração produtiva e o engajamento dos colaboradores. Além disso, ela molda a cultura organizacional, transformando ameaças em oportunidades e impulsionando a organização a um elevado desempenho. A liderança estratégica também gera paixão e afeto entre os integrantes da equipe e os clientes, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por meio da análise das bibliografias tem-se que uma boa alternativa para os gestores é apostar em programas de capacitação e aprimoramento de líderes que valorizem a adaptabilidade e a construção de confiança pode aprimorar o rendimento dos grupos. Incentivar uma cultura de comunicação franca e colaboração pode auxiliar na implementação de estilos de liderança mais eficientes e receptivos. E estabelecer mecanismos de retorno e avaliação constante para acompanhar o ambiente organizacional e a eficiência da liderança, possibilitando modificações ágeis nas táticas de administração quando necessário.

É importante destacar que existem sempre restrições associadas aos estudos, e com este não é exceção. A pesquisa se fundamenta principalmente em análises teóricas, o que pode restringir a aplicabilidade prática das conclusões. É conhecido que as teorias de liderança podem não ser igualmente aplicáveis a todas as organizações ou contextos culturais, resultando em generalizações impróprias. Além disso, o cenário organizacional é bastante volátil e as teorias podem não ser capazes de acompanhar as alterações nas práticas de liderança e nas demandas das equipes.

Por fim, cabe salientar que a pesquisa bibliográfica realizada forneceu insights valiosos sobre a importância da liderança, gestão e estratégia para o sucesso organizacional com destaque para a relevância da adaptabilidade, na qual a eficácia da liderança depende da habilidade do líder em ajustar seu estilo de liderança às demandas da equipe e às circunstâncias particulares; a conexão entre confiança e desempenho está fortemente associada a um ambiente de trabalho baseado na confiança pode fomentar a colaboração e o engajamento dos colaboradores, afetando positivamente o rendimento organizacional; e a integração das teorias que sugerem que a combinação de traços de personalidade, estilos de liderança e estratégias situacionais pode proporcionar uma compreensão mais completa e eficiente da liderança, possibilitando aos líderes desenvolver estratégias mais sólidas.

REFERÊNCIAS

- BEM FILHO, O.; MACÊDO, M. E. C. **Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios/ Leadership And Motivation In Companies: Satisfactory Results**. 2021. Revista Interdisciplinar de Psicologia, Santos/SP, v. 15, n. 55, 2021.
- BERGAMINI, C. W. *et al.* **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FARIAS JUNIOR, T. A.; *et al.* **Estratégias e Desafios Enfrentados Para o Desenvolvimento da Resiliência e Inteligência Emocional no Ambiente Profissional**. Revista Contemporânea, v. 3, n. 12, p. 50–57, 2023.
- FERNANDES, R. F.; COSTA, C. B. da; RÖDER, E. dos S. F. **Liderança Estratégica de Pessoas Como Prática de Engajamento na Área de Tecnologia da Informação**. P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p 178-201, 2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LEITE, E. B. **Líder de resultado: o poder de gestão que entende de gente desenvolve pessoas e multiplica resultados**. 3 ed. São Paulo: Gente, 2017.
- LIMA, J. de S. **People management and leadership in the Company: the leader in the face of organizational changes**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 5, p. e3611521217, 2022.
- MARCOS, M. M.; VIEIRA, J. **A Importância do Líder Frente à Equipe de Negócios na Estratégia e Motivação de Vendas**. Edição Especial: Anais da III Jornada Científica do Grupo Educacional FAVENI, v. 4. Disponível em: <https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revistainterdisciplinardafarese/article/view/921> Acesso em: 15 set. 2024.
- NAZÁRIO, B. dos S.; FONSECA, F. I.; BARBOSA, L. L. de S. **Estilos de Liderança e Clima Organizacional: Aproximações e Discussões Recentes**.

12º Congresso Tecnológico da Fatec Mococa. v. 7 n. 2. Disponível em: <https://congresso.fatecmococa.edu.br/index.php/congresso/article/view/512> Acesso em: 10 set. 2024.

REIS, L. F. N. dos; NASCIMENTO, M. E. F. do. **Liderança Situacional: um estudo sobre a aplicabilidade do modelo de Hersey e Blanchard na cadeia de liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica - CCAer.** 2024. Revista da UNIFA, Rio de Janeiro, v. 37, p. 1–20.

SANTOS, E. M. dos; ALVES, T. F. P. **A importância da liderança estratégica no ambiente da indústria 4.0: um estudo de caso na empresa Katami. 2020. Fatec Americana – Ministro Ralph Biasi.** Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6993> Acesso em: 15 jun. 2024.

SANTOS, M. C. dos; MELO, A. do N.; CORRÊA, R. **Gestão estratégica de pessoas: uma análise bibliométrica no Portal de Periódico da CAPES de 2013-2017. IN: Gestão estratégica de pessoas.** Porto Alegre, RS: Editora Fi, Disponível em: <http://bia.ifpi.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/672/2/LIVRO%20> Acesso em: 18 jun. 2024.

SEBRAE. **Liderança estratégica: A liderança estratégica tem a função chave no preparo de equipes produtivas e motivadas.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/liderancaestrategica,26a4f8bede67d710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em: 18 jun. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, G. B. da; PAZ, H. C.; SILVA, A. M. V. da. **O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations.** Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3408-e3408, 2024.

SILVA, J. L. S. da; SOUZA, C. S. de. **Liderança: seu papel visando o clima e a cultura nas organizações.** Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 1, n. 1, 2023.

SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. dos; MATOS, Ieso Costa. **Análise dos Estilos de Liderança e sua Influência no Desenvolvimento das Organizações.** Editora Científica Digital, v. 2, p. 23-40, 2022.

ULRICH, D. **Novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D. **Competências globais de RH: Agregando Valor Competitivo de Fora para Dentro.** São Paulo: Bookman, 2014.

APÊNDICE 1 - DADOS DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Título e Ano da Publicação	Autoria	Resumo	Base de Dados
A Importância do Líder Frente a Equipe de Negócios na Estratégia e Motivação de Vendas. (2022)	Murilo Martins Marcos e Jéssica Vieira.	O líder promove a motivação e estratégia de vendas, influenciando diretamente o desempenho da equipe. A motivação dos colaboradores depende de fatores internos e externos, e o líder deve criar um ambiente propício para isso. A liderança eficaz alinha os objetivos da equipe com os da empresa, impactando positivamente os resultados.	Edição Especial: Anais da III Jornada Científica do Grupo Educacional FAVENI, v. 4. 2022.
Liderança: Seu Papel Vivendo o Clima e a Cultura nas Organizações. (2020)	Jonathan Laranjeira Saraiva da Silva e Charleston Sperandio de Souza	O estudo aborda como a liderança e as habilidades dos líderes influenciam o clima e a cultura organizacional, destacando a importância de líderes qualificados para motivar equipes e alcançar objetivos empresariais.	Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 1, n. 1. 2020.
Análise dos Estilos de Liderança e sua Influência no Desenvolvimento das Organizações. (2022)	Jéssica Tavares Silva, Laís Millane dos Santos e Ieso Costa Marques.	A liderança no ambiente organizacional é importante para transmitir a importância de cada membro da equipe, motivar e engajar colaboradores, e alcançar os objetivos definidos. Um bom líder melhora o clima organizacional, promovendo eficiência, agilidade e interação entre as equipes. Além disso, a liderança eficaz é um princípio fundamental para o sucesso organizacional, garantindo uma vantagem competitiva.	Editora Científica Digital, v. 2, pp. 23-40, 2022.
Gestão de pessoas e a liderança na Empresa: o Líder diante das mudanças organizacionais. (2022)	Jônatas de Sousa Lima.	O estudo investiga o perfil do líder na gestão de pessoas em empresas modernas, destacando a necessidade de sistemas de gestão eficazes e lideranças competentes em tempos de globalização e intensa concorrência. Utiliza revisão bibliográfica e conclui que o líder deve ser motivador, entusiasta e capaz de dispersar empolgação entre os colaboradores.	Research, Society and Development, v. 11, n. 5. 2022.

Título e Ano da Publicação	Autoria	Resumo	Base de Dados
Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios / Leadership and Motivation in Companies: Satisfactory Results. (2021)	Odilon Bem Filho e Maria Eirilúcia Cruz Macêdo.	O estudo aborda a evolução da liderança e sua importância na motivação e produtividade das equipes. Identifica que líderes devem usar múltiplos estilos de liderança, com ênfase no estilo democrático. A pesquisa é baseada em revisão bibliográfica e destaca a complexidade e a necessidade de competência na liderança.	Revista Interdisciplinar de Psicologia, v. 15, n. 55. 2021.
Estratégias e Desafios: Enfrentados Para o Desenvolvimento da Resiliência e Inteligência Emocional no Ambiente Profissional. (2023)	Tácito Augusto Farias Júnior; Allysson Barbosa Fernandes; Helen Carla Santos Matos; Sálvio Roberto Freitas Reis; Marcio Lisboa Feitoza; Leidiana Santos Matos; Danilo Marcos Leme Fukuoka e Tatiane Santos Matos Reis.	Resiliência e inteligência emocional no ambiente profissional, destacando a importância do autoconhecimento, empatia e apoio organizacional. Enfatiza a superação de desafios emocionais e a criação de uma cultura organizacional que promova o bem-estar emocional através de treinamentos e políticas de bem-estar.	Revista Contemporânea, v. 3, n. 12, p. 30850–30857, 2023.



Perspectivas de Expansão Comercial entre o Brasil e a Índia

Ronald Machado Gomes

UNESC

Júlio César Zilli

UNESC

Resumo: O comércio internacional desempenha um papel fundamental no crescimento econômico de nações emergentes, como o Brasil e a Índia. O Brasil se destaca como exportador de commodities agrícolas e minerais, enquanto a Índia oferece produtos manufaturados, como medicamentos e tecnologia, que são altamente demandados pelo mercado brasileiro. Inserido nesse contexto, o estudo teve como objetivo analisar os fatores que potencializam a expansão das relações comerciais entre o Brasil e a Índia. Metodologicamente, caracterizou-se por uma abordagem essencialmente qualitativa. Com característica descritiva, bibliográfica e documental, os dados de origem secundária foram obtidos de fontes como ComexStat, ComexVis, além de relatórios do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e do Ministério das Relações Exteriores (MRE). Optou-se pela análise de conteúdo para analisar os dados da pesquisa. Os resultados indicaram que, embora o comércio bilateral tenha crescido, persistem desafios relacionados à diversificação das exportações brasileiras, que ainda são majoritariamente concentradas em commodities. Também foram identificadas barreiras tarifárias e não tarifárias, que dificultam a entrada de produtos indianos no mercado brasileiro, como tarifas de importação, que aumentam o custo dos produtos importados, bem como requisitos técnicos e burocráticos que complicam a entrada de novos produtos no mercado. Por fim, o estudo apontou setores promissores para o Brasil, como energias renováveis, alimentos processados e produtos farmacêuticos, nos quais há potencial para maior expansão comercial.

Palavras-chave: Brasil; Índia; comércio exterior.

INTRODUÇÃO

O termo globalização tem sido usado para representar vários fenômenos, como o crescimento do comércio e dos negócios transnacionais, a interdependência entre os fluxos de capitais e as parcerias (*joint-ventures*) internacionais (Ricardo, 2000). No cenário globalizado, as relações comerciais entre as nações desempenham um papel crucial no desenvolvimento econômico e na integração dos mercados. Nesse contexto, a balança comercial entre países torna-se um indicador fundamental para compreender a dinâmica das trocas comerciais ao longo do tempo.

As relações entre o Brasil e a Índia têm uma história que remonta a cinco séculos, quando Brasil e Goa eram colônias portuguesas. Esses intercâmbios bilaterais daquela época ainda são visíveis na flora e fauna, na gastronomia e nas tradições culturais de ambos os países. Frutas da Índia, como manga, coco, cana-de-açúcar e jaca, foram introduzidas no Brasil, enquanto o caju e a mandioca foram levados para a Índia (FUNAG, 2019).

Nos últimos anos, houve um avanço notável na qualidade das relações bilaterais, com a assinatura de diversos acordos de cooperação em áreas como agricultura, biotecnologia, meio ambiente, biocombustíveis e exploração espacial. Além disso, o Brasil desempenhou um papel crucial na aproximação inédita entre a Índia e o MERCOSUL. Em 2009, entrou em vigor o Acordo de Comércio Preferencial MERCOSUL-Índia, o primeiro acordo desse tipo assinado pelo bloco fora da sua própria região (FUNAG, 2019).

À medida que o diálogo político entre os dois países se desenvolvia, o comércio bilateral também começou a se expandir significativamente: de US\$ 489 milhões no ano 2000, atingiu um recorde histórico de US\$ 10,62 bilhões em 2012, um crescimento impressionante de 2071%. Contudo, devido às flutuações nos preços das commodities, os volumes comerciais caíram abruptamente nos anos seguintes, para US\$ 5,64 bilhões em 2016, mas começaram a se recuperar, alcançando US\$ 7,60 bilhões em 2017 (FUNAG, 2019).

Com uma população de 1,4 bilhões de pessoas e sendo a quinta maior economia global, a Índia tem se afirmado como um dos principais destinos para as exportações brasileiras. Entre 2003 e 2023, a Índia avançou de 26º para 13º lugar entre os maiores destinos das exportações do Brasil. Isso demonstra um crescimento médio anual das exportações brasileiras para a Índia de 14,3%, superando o crescimento médio anual das exportações brasileiras para o mundo, que foi de 11,3% no mesmo período (Apex-Brasil, 2024a).

Os dois países, que são parceiros no BRICS e desempenham papéis importantes no Sul Global, celebraram neste ano 76 anos de relações diplomáticas. A Índia é um dos principais parceiros do Brasil na Ásia. Em 2022, o volume de comércio entre as nações atingiu um recorde de US\$15,2 bilhões (aproximadamente R\$77 bilhões), marcando um crescimento de 31,4% em comparação com 2021 (Brasil, 2024a).

É essencial reconhecer não apenas os fluxos de exportação e importação entre os países, mas também as características específicas da pauta exportadora e importadora adotada por cada nação. Dessa forma, será possível compreender melhor os padrões de comércio internacional e identificar os setores econômicos mais relevantes em cada contexto nacional. Segundo Carreau e Juillard (1998), barreiras comerciais podem ser entendidas, de forma geral, como qualquer medida ou prática, de origem pública ou privada, que tenha o efeito de restringir o acesso de bens e serviços de origem estrangeira a um mercado, tanto no estágio da importação, como no da comercialização.

Apesar desse avanço expressivo nas exportações brasileiras para a Índia, ainda há muitas oportunidades para ampliar e diversificar o comércio entre os dois países. Embora o crescimento das exportações para a Índia tenha sido robusto e superior ao crescimento global, a alta concentração em apenas três categorias de produtos destaca a necessidade de uma estratégia mais diversificada. A dependência de gorduras e óleos vegetais, açúcares e melaços, e óleos brutos, que juntos correspondem a 66,8% do total exportado, aponta para a importância de explorar novos setores e produtos.

Diante desse cenário, faz-se essencial uma análise mais aprofundada sobre os fatores que impulsionam a expansão das relações comerciais entre o Brasil e a Índia. Essa análise deve considerar não apenas os aspectos econômicos, mas também os demais fatores que influenciam as interações comerciais entre esses dois países emergentes, por meio da busca de responder a seguinte questão: Quais fatores potencializam a expansão das relações comerciais entre o Brasil e a Índia? Para responder a essa pergunta o estudo tem como objetivo “Analisar os fatores que potencializam a expansão das relações comerciais entre o Brasil e a Índia.”

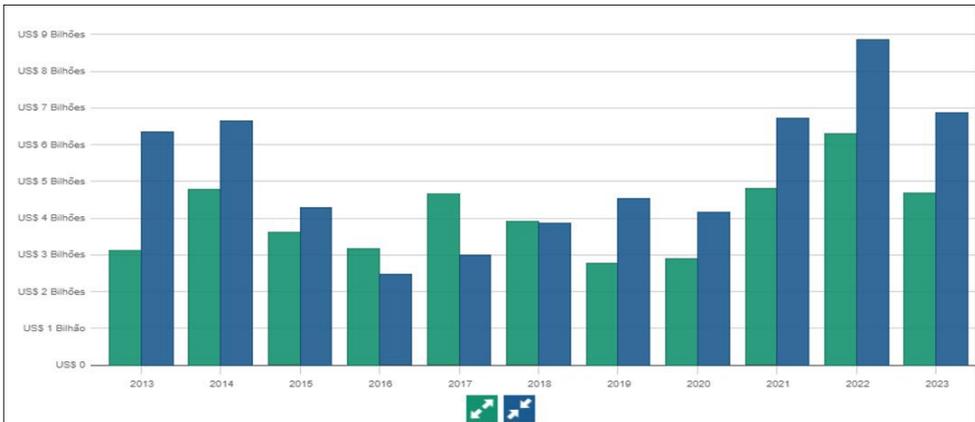
Metodologicamente, a pesquisa se classificou como uma abordagem essencialmente qualitativa, pois aborda questões específicas e detalhadas (Minayo, 2001). Em termos de fins de investigação, essa pesquisa é categorizada como pesquisa descritiva (Zanella, 2013). Quanto aos métodos de investigação, foi estabelecida uma abordagem que envolve tanto a pesquisa bibliográfica (Boaventura, 2014) quanto a pesquisa documental (Oliveira, 2007).

Para esta pesquisa, a coleta de dados foi realizada a partir da técnica qualitativa, utilizando dados secundários disponíveis em plataformas estatística como o ComexStat e ComexVis, Ministério das Relações Exteriores, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e Apex-Brasil, bem como relatórios governamentais vinculados ao Ministério das Relações Exteriores e ao MDIC, abrangendo a análise de acordos bilaterais e medidas de defesa comercial. Esses dados consideram a variável temporal de dez anos (2013 a 2023), sendo cruciais para as projeções de crescimento do comércio exterior entre Brasil e Índia. A análise dos dados coletados para esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa (Malhotra, 2001), empregando a análise de conteúdo por meio de dados documentais.

BALANÇA COMERCIAL BRASIL E ÍNDIA: 2013 A 2023

A figura 1 apresenta o valor US\$/FOB das importações e exportações realizadas pelo Brasil em relação à Índia ao longo do intervalo temporal de 2023 a 2013, considerando as exportações (cor verde) e as importações (cor azul).

Figura 1 - Evolução das importações e exportações entre Brasil e Índia (2013-2023) em US\$ Bilhões.



Fonte: ComexVis (Brasil, 2024b).

O comércio bilateral entre Brasil e Índia passou por variações significativas entre 2013 e 2023, refletindo mudanças no cenário econômico global e nas políticas comerciais dos dois países. As importações brasileiras de produtos indianos oscilaram ao longo da década. Em 2013, o valor FOB das importações foi de US\$ 6,4 bilhões, crescendo 4,5% em 2014. No entanto, nos anos seguintes, houve uma queda acentuada, atingindo US\$ 2,5 bilhões em 2016. A partir de 2017, as importações começaram a se recuperar, com crescimento expressivo até 2022, quando alcançaram US\$ 8,9 bilhões. Contudo, em 2023, registrou-se um novo declínio de 22,3%, com importações totalizando US\$ 6,9 bilhões.

As exportações brasileiras para a Índia também apresentaram comportamento volátil. O maior crescimento ocorreu em 2014, com um aumento de 53%, totalizando US\$ 4,8 bilhões. Após quedas sucessivas entre 2015 e 2016, houve uma recuperação em 2017. Entretanto, nos anos seguintes, a tendência foi de oscilações, com um pico de US\$ 6,3 bilhões em 2022 e uma queda de 25,6% em 2023, fechando o ano em US\$ 4,7 bilhões.

A análise da balança comercial demonstra déficits persistentes para o Brasil, evidenciando uma maior dependência de produtos indianos, como petróleo, maquinário e eletrônicos. Apesar de períodos de recuperação nas exportações, o saldo comercial seguiu deficitário na maior parte da década. Fatores como flutuações nos preços de commodities, crises econômicas e a pandemia da covid-19 impactaram significativamente o comércio bilateral.

Diante desse cenário, o Brasil enfrenta o desafio de fortalecer suas exportações para reduzir sua dependência de importações indianas e melhorar o saldo de sua balança comercial. Estratégias voltadas para diversificação de produtos exportados e estímulo ao comércio bilateral podem contribuir para uma relação mais equilibrada entre os dois países.

Brasil e Índia: Pauta Exportadora e Importadora

O quadro 1 apresenta os principais produtos exportados do Brasil para a Índia entre 2013 e 2023.

Quadro 1 - Principais produtos exportados do Brasil para a Índia (2013-2023): valores em US\$ FOB e percentual sobre o total.

	Ano/Produto	Valor US\$ FOB	% Total
2013	Óleos brutos de petróleo	1.586.754.834	50,70%
	Outros açúcares de cana	434.990.189	13,90%
	Óleo de soja, em bruto	232.755.428	7,44%
	Sulfetos de minérios de cobre	184.876.049	5,91%
	Outros minérios de cobre	56.214.854	1,80%
2014	Óleos brutos de petróleo	2.335.200.773	57,99%
	Outros açúcares de cana	643.168.701	15,79%
	Óleo de soja, em bruto	366.527.036	9,10%
	Bulhão dourado (<i>bullion doré</i>)	277.589.098	6,89%
2015	Sulfetos de minérios de cobre	179.045.824	4,44%
	Óleos brutos de petróleo	1.103.342.061	44,43%
	Óleo de soja, em bruto	551.863.996	22,22%
	Outros açúcares de cana	456.979.510	18,39%
	Bulhão dourado (<i>bullion doré</i>)	217.487.047	8,75%
	Sulfetos de minérios de cobre	159.070.053	6,39%
2016	Outros açúcares de cana	884.353.066	35,42%
	Óleos brutos de petróleo	671.428.649	26,90%
	Óleo de soja, em bruto	377.718.560	15,13%
	Sulfetos de minérios de cobre	174.825.015	6,99%
2017	Minérios de ferro e seus concentrados	131.936.694	5,27%
	Óleos brutos de petróleo	1.498.101.116	41,65%
	Outros açúcares de cana	924.065.484	25,68%
	Óleo de soja, em bruto	377.293.689	10,47%
	Outros minérios de cobre	260.760.172	7,24%
2018	Sulfetos de minérios de cobre	220.799.167	6,14%
	Óleos brutos de petróleo	1.138.950.131	42,32%
	Outros açúcares de cana	536.298.162	19,93%
	Óleo de soja, em bruto	535.395.335	19,90%
	Bulhão dourado (<i>bullion doré</i>)	268.828.628	9,99%
	Outros minérios de cobre	188.905.085	7,02%
2019	Óleos brutos de petróleo	981.781.930	42,55%
	Óleo de soja, em bruto	263.104.037	11,44%
	Outros minérios de cobre	260.312.218	11,18%
	Outros açúcares de cana	230.261.066	9,71%
2020	Minérios de ferro e seus concentrados	102.481.592	4,12%
	Óleos brutos de petróleo	1.224.302.299	49,58%
	Outros açúcares de cana	482.396.536	19,53%
	Óleo de soja, em bruto	247.351.451	10,57%
	Bulhão dourado (<i>bullion doré</i>)	206.915.332	8,58%

	Ano/Produto	Valor US\$ FOB	% Total
2021	Outros desperdícios e resíduos de ferro ou aço	41.009.121	1,66%
	Óleos brutos de petróleo	2.243.933.674	50,02%
	Óleo de soja, em bruto	779.643.106	17,37%
	Bulhão dourado (<i>bullion doré</i>)	265.556.347	7,15%
	Outros açúcares de cana	104.755.589	7,14%
2022	Ouro em outras formas brutas	320.468.330	4,55%
	Óleo de soja, em bruto	2.356.437.214	45,40%
	Óleos brutos de petróleo	1.826.744.519	35,57%
	Ouro em outras formas brutas	585.678.085	11,28%
	Outros açúcares de cana	219.033.554	4,22%
2023	Ouro em barras, fios e perfis de seção maciça	162.325.883	3,08%
	Óleo de soja, em bruto	1.282.382.957	41,04%
	Outros açúcares de cana	1.223.783.354	39,13%
	Óleos brutos de petróleo	625.113.386	19,98%
	Ouro em outras formas brutas	221.727.292	7,10%
	Outros desperdícios e resíduos de ferro ou aço	86.982.484	2,78%

Fonte: elaboração própria a partir da plataforma ComexStat (Brasil, 2024c).

Embora os principais produtos exportados permaneçam relativamente constantes ao longo dos anos, é notável a concentração da pauta exportadora brasileira em um pequeno grupo de commodities. Em cada ano, os cinco produtos mais exportados representaram mais de 90% do valor total das exportações, evidenciando uma forte dependência dessas mercadorias. Essa concentração, embora vantajosa em tempos de alta demanda e preços favoráveis, representa também um risco para o Brasil, especialmente quando há flutuações nos preços internacionais ou mudanças na demanda global por essas commodities.

Além do setor agrícola, a Índia continua a ser um dos maiores consumidores de minérios e metais preciosos, o que garante ao Brasil um mercado contínuo para o setor de mineração. Contudo, para expandir e diversificar ainda mais essa pauta, seria interessante explorar oportunidades no setor de energia renovável, como a exportação de biocombustíveis, dado o crescente interesse indiano em fontes de energia sustentáveis. Apesar da predominância de commodities, o Brasil tem uma grande oportunidade de aumentar suas exportações de produtos industrializados e tecnológicos, como máquinas e equipamentos, fortalecendo parcerias com empresas indianas para o desenvolvimento de soluções inovadoras no setor de biotecnologia e agronegócio.

O quadro 2 contendo os principais produtos importados pelo Brasil da Índia entre 2013 e 2023.

Quadro 2 - Principais produtos importados da Índia (2013-2023): valores em US\$ FOB e percentual sobre o total.

	Produto	Valor US\$ FOB	% Total
2013	Gasóleo (óleo diesel)	3.343.710.110	52,59%
	Fios texturizados de poliésteres, crus	177.430.742	2,79%
	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	82.637.335	1%
	Outros compostos heterocíclicos com um ciclo tiazol não condensado	72.666.034	1,14%
	Inseticida à base de acefato ou de Bacillus thuringiensis, apresentado de outro modo	69.634.578	1,09%
2014	Gasóleo (óleo diesel)	3.495.545.499	52,64%
	Fios texturizados de poliésteres, crus	143.010.393	2,15%
	Outros fios simples de poliésteres, parcialmente orientados, sem torção ou com torção não superior a 50 voltas por metro	77.936.591	1,17%
	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	75.282.639	1,13%
2015	Inseticida à base de acefato ou de Bacillus thuringiensis, apresentado de outro modo	71.823.741	1,08%
	Gasóleo (óleo diesel)	1.586.660.146	36,98%
	Fios texturizados de poliésteres, crus	112.918.526	2,63%
	Inseticida à base de acefato ou de Bacillus thuringiensis, apresentado de outro modo	75.115.073	1,75%
	Outros ladrilhos, etc, de cerâmica, não vidrados, não esmaltados	55.042.139	1,28%
2016	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	46.269.460	1,07%
	Gasóleo (óleo diesel)	169.248.300	6,81%
	Fungicida à base de mancozeb ou de maneb	143.000.434	5,76%
	Fios texturizados de poliésteres, crus	116.167.245	4,67%
	Inseticida à base de acefato ou de Bacillus thuringiensis, apresentado de outro modo	67.117.154	2,70%
2017	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	41.412.097	1,66%
	Fios texturizados de poliésteres, crus	158.048.956	5,29%
	Fungicida à base de mancozeb ou de maneb	95.222.866	3,19%
	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	87.942.822	2,94%
	Alumínio não ligado, em formas brutas	63.677.992	2,13%
2018	Inseticida à base de acefato ou de Bacillus thuringiensis, apresentado de outro modo	62.140.276	2,08%
	Fios texturizados de poliésteres, crus	173.213.702	4,47%
	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	141.174.869	3,64%
	Alumínio não ligado, em formas brutas	94.623.631	2,44%
	Querosenes de aviação	89.815.993	2,32%
2019	Fungicida à base de mancozeb ou de maneb	87.990.122	2,27%
	Gasóleo (óleo diesel)	413.817.021	9,12%
	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	191.265.070	4,21%
	Fios texturizados de poliésteres, crus	112.277.746	2,47%
	Alumínio não ligado, em formas brutas	111.606.274	2,45%

	Produto	Valor US\$ FOB	% Total
2020	Querosenes de aviação	108.649.211	2,39%
	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	222.467.561	5,33%
	Gasóleo (óleo diesel)	219.411.347	5,26%
	Alumínio não ligado, em formas brutas	94.197.239	2,26%
	Inseticida à base de acefato ou de Bacillus thuringiensis, apresentado de outro modo	93.313.036	2,23%
2021	Outros compostos heterocíclicos com um ciclo tiazol não condensado	87.346.452	2,09%
	Gasóleo (óleo diesel)	1.296.720.226	19,27%
	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	261.784.064	3,89%
	Alumínio não ligado, em formas brutas	179.401.871	2,66%
	Inseticida à base de acefato ou de Bacillus thuringiensis, apresentado de outro modo	108.493.597	1,61%
2022	Fios texturizados de poliésteres, crus	98.372.583	1,46%
	Gasóleo (óleo diesel)	2.234.106.910	25,24%
	Querosenes de aviação	289.017.046	3,26%
	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	274.034.426	3,09%
	Alumínio não ligado, em formas brutas	189.647.403	2,14%
2023	Fungicida à base de mancozeb ou de maneb	141.394.929	1,59%
	Gasóleo (óleo diesel)	601.197.784	8,74%
	Querosenes de aviação	210.862.138	3,06%
	Outros inseticidas, apresentados de outro modo	198.003.375	2,88%
	Outros compostos heterocíclicos contendo 1 ciclo pirazol, não condensado	175.767.568	2,55%
	Acefato	142.082.786	2,06%

Fonte: Elaboração própria a partir da plataforma ComexStat (Brasil, 2024c).

Ao longo dos anos, as importações de produtos da Índia enfrentaram variações em seus valores, refletindo as flutuações nos preços globais de commodities e a demanda interna do Brasil. O setor energético, em particular, foi impactado por oscilações no preço do petróleo, que influenciaram diretamente os valores das importações de óleo diesel. Além disso, a variação na demanda por produtos químicos e farmacêuticos também contribuiu para essas mudanças, à medida que o Brasil ajustava suas compras conforme as necessidades internas e a disponibilidade de produtos no mercado global.

A pauta importadora do Brasil em relação à Índia nos últimos dez anos foi dominada por produtos energéticos, especialmente o óleo diesel, e por insumos químicos e farmacêuticos. Esses produtos compõem a maior parte das importações e destacam a importância da Índia como fornecedora estratégica para o Brasil. Contudo, essa concentração cria riscos para o comércio bilateral, uma vez que oscilações nos preços e na demanda por esses itens podem impactar significativamente a balança comercial brasileira.

Para o futuro, é essencial que o Brasil considere estratégias para diversificar suas importações e reduzir a dependência de commodities voláteis, garantindo uma

relação comercial mais equilibrada e sustentável com a Índia. A expansão da pauta importadora para incluir produtos de maior valor agregado ou que ofereçam maior resiliência contra choques externos pode fortalecer ainda mais os laços comerciais entre os dois países.

Barreiras Tarifárias e não Tarifárias

Atualmente, o Brasil possui 79 medidas de defesa comercial em vigor, para 31 países diferentes. O Quadro 3 apresenta uma análise das medidas de defesa comercial em vigor, aplicadas pelo Brasil a produtos originários da Índia.

Quadro 3 - Medidas de defesa comercial em vigor a produtos importados da Índia: direitos *antidumping* e medidas compensatórias definitivas.

Produto	NCM	Tipo de Medida	Direito Aplicado
Corpos moedores para moinho	7325.91.00	Direito <i>Antidumping</i> Definitivo	AIA Engineering Ltd. 9,8%
			Welcast Steels Ltd. 9,8%
			Demais 37,8%
Corpos moedores para moinho (Subsídios)	7325.91.00	Medida compensatória definitiva	AIA Engineering Ltd. 2%
			Demais 2%
Filmes PET	3920.62.19, 3920.62.91, 3920.62.99	Direito <i>Antidumping</i> Definitivo	Ester Industries Ltd. – US\$ 0,00/t
			Jindal Polyester Ltd. – US\$ 0,00/t
			Polypacks Industries – US\$ 73,32/t
			Garware Polyester - US\$ 0,00/t
			Vacmet India - US\$ 73,32/t
			Polyplex Corporation Ltd. - US\$ 149,45/t
			Demais - US\$ 0,00/t

Produto	NCM	Tipo de Medida	Direito Aplicado
Filmes PET (Subsídios)	3920.62.19, 3920.62.91, 3920.62.99	Medida Compensatória Definitiva	JPFL Films Private Limited = US\$ 138,82/t
			Polyplex Corporation Limited = US\$ 110,29/t
			Ester Industries Limited = US\$ 96,79/t
			Vacmet India Ltd. = US\$ 181,45/t
			Polypacks Industries = US\$ 181,45/t
			Garware Polyester = US\$ 937,75/t
			Demais = US\$ 937,75/t
Pneus de bicicleta	4011.50.00	Direito <i>antidumping</i> definitivo	Govind Rubber Limited - 1,09 US\$/kg
			Freedom Rubber Ltd. - 1,30 US\$/kg
			Metro Tyres Limited - 1,30 US\$/kg
			Demais empresas - 1,30 US\$/kg
Resina de polipropileno	3902.10.20, 3902.30.00	Direito <i>antidumping</i> definitivo	Reliance Industries Limited = 6,4%
			Demais empresas = 9,9%
Resina PET	3907.60.00	Direito <i>antidumping</i> definitivo	Reliance Industries Limited: US\$ 193,78/t
			Dhunseri Petrochem & Tea Ltd.: US\$ 468,97/t
			JBF Industries Limited: US\$ 468,97/t
			Demais: US\$ 228,68/t

Fonte: elaboração própria a partir do MDIC (Brasil, 2024e).

O quadro evidencia o impacto das medidas de defesa comercial adotadas pelo Brasil para proteger setores estratégicos contra práticas desleais, como *dumping* e subsídios. Produtos como corpos moedores para moinho e filmes PET, amplamente importados da Índia, enfrentam direitos *antidumping* e medidas compensatórias com variações conforme o fornecedor. Para filmes PET, por exemplo, a alíquota varia entre US\$ 73,32/t e US\$ 937,75/t, dependendo da empresa. Essas medidas são essenciais para nivelar o mercado e proteger indústrias locais, como a de plásticos e resinas, altamente sensíveis a variações de preço internacional.

Além disso, produtos como resinas de polipropileno são especialmente visados pelas medidas, com a Reliance Industries sujeita a uma taxa de 6,4%, enquanto outros fornecedores enfrentam um percentual de 9,9%. O mesmo se aplica

aos pneus de bicicleta, onde as tarifas *antidumping* visam garantir a competitividade da produção nacional frente aos preços praticados por empresas indianas, como a Metro Tyres Limited.

Essas ações refletem uma estratégia clara do Brasil para conter a entrada de produtos que possam impactar negativamente a indústria local, promovendo um ambiente de comércio justo e competitivo. Ao proteger setores como o de manufatura de plásticos, borrachas e equipamentos industriais, o país busca mitigar os efeitos prejudiciais que práticas desleais de comércio internacional podem gerar no mercado interno, garantindo a sustentabilidade e o crescimento de suas indústrias.

Medidas de defesa comercial em curso referem-se a investigações ou processos que estão sendo conduzidos por um país para determinar a necessidade de implementar medidas de defesa comercial, como direitos *antidumping* ou medidas compensatórias, em relação a produtos importados. Essas investigações são realizadas para avaliar se há práticas de comércio desleais que estão prejudicando a indústria local. Na sequência, o quadro 4 apresenta as medidas de defesa comercial em curso, que são atualmente objeto de investigação pelas autoridades competentes.

Quadro 4 - Medidas de defesa comercial em curso.

Produto	Investigação	Origem
Aço pré-pintados	<i>Dumping</i>	China e Índia
Corpos moedores	Subsídios	Índia
Fibras de poliéster	<i>Dumping</i>	China, Índia, Vietnã, Malásia e Tailândia
Filmes pet	<i>Dumping</i> (revisão de novo exportador)	Índia
Filmes pet	Subsídios (revisão acelerada)	Índia
Tubos de aço inox	<i>Dumping</i>	Índia e Taípe Chinês

Fonte: elaboração própria a partir do MDIC (Brasil, 2024d).

Atualmente, estão em andamento 28 investigações relacionadas a um total de 26 produtos distintos. Assim como nas medidas de defesa comercial já em vigor, a China se destaca como o país mais frequentemente mencionado na lista de investigações em curso. Esse cenário evidencia a vigilância do Brasil em relação a práticas comerciais que possam comprometer a competitividade da indústria nacional, reforçando a importância das investigações para a proteção do mercado local.

O Quadro 5 apresenta as investigações em curso sobre práticas de *dumping* e subsídios em produtos importados no ano de 2024, com base nas petições de empresas brasileiras. Ele inclui informações detalhadas sobre produtos como aços pré-pintados, corpos moedores, fibras de poliéster, filmes PET e tubos de aço inoxidável austenítico, além de especificar os tipos de investigação e a data de início de cada uma delas.

Quadro 5 - Investigações de dumping e subsídios sobre produtos da Índia em 2024.

Produto	NCM	Tipo de Investigação	Peticionária	Início da Investigação
Aços pré-pintados	7210.70.10, 7210.70.20, 7212.40.10, 7212.40.21 e 7212.40.29	<i>Dumping</i>	Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	19/09/2024
Corpos moedores	7325.91.00	Subsídios	Magotteaux Brasil Ltda	01/04/2024
Fibras de poliéster	5503.20.90	<i>Dumping</i>	Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas ("Abrafas")	21/03/2024
Filmes Pet	3920.62.19, 3920.62.91 e 3920.62.99	<i>Dumping</i>	SRF Limited	19/08/2024
Filmes Pet	3920.62.19, 3920.62.91 e 3920.62.99	Subsídios (revisão acelerada)	SRF Limited	19/08/2024
Tubos de aço inoxidável austenítico	7306.40.00 e 7306.90.20	<i>Dumping</i>	Aperam Inox Tubos Brasil Ltda.	08/05/2024

Fonte: elaboração própria a partir do MDIC (Brasil, 2024d).

As investigações de *dumping* são um esforço para proteger o mercado brasileiro contra práticas de preços predatórios que comprometem a competitividade da indústria local. O *dumping*, caracterizado por vendas a preços abaixo do custo de produção ou valor de mercado, pode causar distorções e prejudicar as empresas nacionais. Para mitigar esse impacto, a indústria brasileira busca a aplicação de medidas *antidumping* sobre os produtos que entram no mercado a preços desleais. Por outro lado, as investigações de subsídios, como no caso de corpos moedores e filmes PET, visam combater práticas em que empresas estrangeiras recebem apoio financeiro de seus governos, resultando em produtos com preços artificialmente baixos, o que também compromete a concorrência justa no mercado brasileiro.

A aplicação dessas medidas reflete a importância de se garantir um ambiente competitivo equilibrado para as empresas brasileiras, impedindo que práticas comerciais desleais, como *dumping* e subsídios, afetem negativamente a economia e a produção nacional.

Atos Internacionais Bilaterais e Multilaterais

O quadro 6 apresenta uma relação de acordos bilaterais entre Brasil e Índia.

Quadro 6 - Acordos bilaterais entre Brasil e Índia.

Título do Acordo	Assuntos	Data	Status da Tramitação
Protocolo alterando a Convenção entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia Destinada a Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre a Renda.	Aduanas, Impostos e Tarifas	24/08/2022	Tramitação Congresso Nacional
Programa de intercâmbio cultural entre o governo da República Federativa do Brasil e o governo da República da Índia para o período 2020-2024.	Cooperação Artístico-cultural	25/01/2020	Em Vigor
Acordo de previdência social entre a República Federativa do Brasil e a República da Índia.	Previdência Social	25/01/2020	Em Vigor
Acordo entre a República Federativa do Brasil e a República da Índia sobre assistência jurídica mútua em matéria penal.	Direito Penal, Cooperação	25/01/2020	Tramitação Congresso Nacional
Acordo de cooperação e facilitação de investimentos entre a República Federativa do Brasil e a República da Índia.	Cooperação Econômica	25/01/2020	Tramitação Congresso Nacional
Memorando de Entendimento entre a República Federativa do Brasil e a República da Índia sobre cooperação em bioenergia.	Energia	25/01/2020	Em Vigor
Memorando de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia sobre Cooperação na Área de Meio Ambiente.	Meio Ambiente	16/07/2014	Em Vigor
Ajuste Complementar entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia Estabelecendo Cooperação na Ampliação de uma Estação Terrestre Brasileira para o Recebimento e Processamento de Dados de Satélites de Sensoriamento Remoto Indianos (SRI).	Espaço Exterior	16/07/2014	Em ratificação da(s) outra(s) Parte(s)
Memorando de Entendimento entre o Ministério das Relações Exteriores da República Federativa do Brasil e o Ministério de Negócios Estrangeiros da República da Índia sobre o Estabelecimento de Mecanismo de Consulta sobre Assuntos Consulares e de Mobilidade.	Relações Diplomáticas e Consulares	16/07/2014	Em Vigor
Acordo sobre Transferência de Pessoas Condenadas entre a República Federativa do Brasil e a República da Índia.	Direito Penal	15/10/2013	Em Vigor
Protocolo Alterando a Convenção entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia Destinada a Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de impostos sobre a Renda.	Aduanas, Impostos e Tarifas	15/10/2013	Em Vigor

Título do Acordo	Assuntos	Data	Status da Trami- tação
Memorando de Entendimento sobre Cooperação Técnica entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia.	Cooperação Técnica	30/03/2012	Em Vigor
Programa Executivo de Intercâmbios Culturais entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia para o Período 2012-2014.	Cooperação Artístico-cultural	30/03/2012	Expirado
Memorando de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia em Cooperação na Área de Biotecnologia.	Biotecnologia	30/03/2012	Expirado
Declaração de Intenções para a Promoção da Igualdade de Gênero e a Promoção dos Direitos da Mulher e da Criança.	Direitos Humanos	30/03/2012	Em Vigor
Acordo sobre Serviços Aéreos entre o Governo da República do Brasil e o Governo da República da Índia.	Transporte Aéreo	08/03/2011	Em ratificação da(s) outra(s) Parte(s)
Memorando de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia para a Cooperação em Agricultura e Setores Afins.	Agricultura	16/04/2008	Em Vigor
Memorando de Entendimento para Cooperação no Setor de Petróleo e Gás Natural entre o Ministério de Minas e Energia do Governo da República Federativa do Brasil e o Ministério do Petróleo e Gás Natural do Governo da República da Índia.	Energia, Petróleo, Recursos Naturais	16/04/2008	Expirado
Memorando de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia na Área de Defesa Civil e Assistência Humanitária.	Direitos Humanos	16/04/2008	Em Vigor
Tratado de Extradicação entre a República Federativa do Brasil e a República da Índia.	Extradicação	16/04/2008	Em Vigor
Memorando de Entendimento entre a República Federativa do Brasil e a República da Índia sobre Cooperação no Setor de Infraestrutura.	Infra-Estrutura	18/02/2008	Expirado
Memorando de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia sobre Cooperação em Esportes e Assuntos de Juventude.	Cooperação Educacional e Esportiva	18/02/2008	Expirado
Memorando de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Federativa do Brasil sobre a Luta Contra a Fome e a Pobreza.	Direitos Humanos	18/02/2008	Em Vigor

Título do Acordo	Assuntos	Data	Status da Tramitação
Memorando de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia sobre Cooperação Mútua entre as Academias Diplomáticas.	Academias Diplomáticas	12/09/2007	Em Vigor
Ajuste Complementar entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia sobre Cooperação para a Ampliação da Estação Brasileira Terrestre de Recepção e Processamento de Dados dos Satélites de Sensoriamento Remoto da Índia.	Espaço Exterior	04/06/2007	Expirado
Acordo de Co-produção Audiovisual entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia.	Cooperação Artístico-cultural	04/06/2007	Em Vigor
Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia sobre Assistência Mútua em Matéria Aduaneira.	Aduanas, Impostos e Tarifas	04/05/2007	Em Vigor
Memorandum de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia com Vistas à Implementação das 'Semanas de Cultura Brasileira na Índia' e das 'Semanas de Cultura Indiana no Brasil'.	Cooperação Artístico-cultural	12/09/2006	Em Vigor
Memorando de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia para Cooperação na Área de Assentamentos Humanos.	Cooperação para Unidades da Federação	12/09/2006	Em Vigor
Acordo entre a República Federativa do Brasil e a República da Índia em Cooperação Científica e Tecnológica.	Cooperação Científica e Tecnológica	12/09/2006	Em Vigor
Acordo sobre Serviços Aéreos entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da Índia.	Transporte Aéreo	12/09/2006	Substituído
Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Índia sobre o Exercício de Atividades Remuneradas por Parte dos Dependentes do Pessoal Diplomático e Consular.	Dependentes - Atividades Remuneradas	02/02/2006	Em Vigor

Fonte: elaboração própria a partir da plataforma Concórdia do MRE (Brasil, 2024f).

O relacionamento entre Brasil e Índia tem se fortalecido nas últimas décadas por meio de diversos acordos, abrangendo áreas como comércio, cultura, previdência e segurança jurídica. Acordos fiscais e aduaneiros, como o Protocolo para Evitar a Dupla Tributação, reduzem a burocracia e incentivam o comércio bilateral, tornando as exportações mais competitivas. No setor cultural, o Programa de Intercâmbio Cultural promove trocas artísticas e aproxima as sociedades dos dois países. Já o

Acordo de Previdência Social garante direitos a trabalhadores brasileiros e indianos que atuam no exterior.

Na área econômica, o Acordo de Cooperação e Facilitação de Investimentos visa aumentar o fluxo de capitais, especialmente nos setores de energia, tecnologia e infraestrutura. No campo jurídico, acordos de cooperação penal e extradição reforçam a segurança e facilitam investigações criminais transnacionais.

Embora muitos desses acordos ainda estejam em tramitação no Congresso Nacional, há avanços significativos em áreas como previdência e intercâmbio cultural. Além dos acordos bilaterais, Brasil e Índia cooperam em fóruns multilaterais, como a Aliança Solar Internacional, que impulsiona o desenvolvimento de energia renovável, e o BRICS, que fomenta parcerias em ciência, tecnologia e inovação. A plena implementação desses acordos será essencial para expandir o comércio, atrair investimentos e fortalecer a cooperação entre os dois países, consolidando um relacionamento estratégico de longo prazo.

O Quadro 7 apresenta uma relação de acordos multilaterais que envolvem Brasil e Índia, destacando-se os títulos dos acordos, suas áreas de atuação, as datas de celebração, e o status atual de cada um deles.

Quadro 7 - Acordos multilaterais entre Brasil e Índia.

Título do Acordo	Assuntos	Data	Status da Tramitação
Acordo-Quadro para o Estabelecimento da Aliança Solar Internacional (ISA)	Energia Ciência e Tecnologia Meio Ambiente	15/11/2016	Em promulgação/MRE
Tratado para o Estabelecimento do Arranjo Contingente de Reservas dos BRICS	Bancos Internacionais Brasil – Depositário Economia BRICS	15/07/2014	Em Vigor
Acordo sobre o Novo Banco de Desenvolvimento (NBD)	Bancos Internacionais Ciência e Tecnologia Brasil - Depositário Economia BRICS	15/07/2014	Em Vigor

Fonte: elaboração própria a partir da plataforma Concórdia do MRE (Brasil, 2024f).

A relação de acordos multilaterais envolvendo Brasil e Índia evidencia a importância estratégica da cooperação entre os dois países em áreas críticas para o desenvolvimento econômico e tecnológico. Esses acordos multilaterais não só visam fortalecer o relacionamento bilateral, mas também inserem ambos os países em um contexto de cooperação global, especialmente em temas de interesse comum, como energia renovável e desenvolvimento sustentável.

O Acordo-Quadro para o Estabelecimento da Aliança Solar Internacional (ISA) é um exemplo claro do compromisso compartilhado de Brasil e Índia com a agenda de energia sustentável. A participação conjunta nessa aliança reflete a prioridade que ambos os países atribuem ao uso de fontes de energia limpa, em particular a energia solar, onde a Índia tem feito avanços significativos. Para o Brasil, um país com vasto potencial em fontes renováveis, como a energia solar e eólica, esse acordo oferece uma oportunidade de expandir a cooperação tecnológica e de atrair novos investimentos no setor energético.

O Tratado para o Estabelecimento do Arranjo Contingente de Reservas dos BRICS e o Acordo sobre o Novo Banco de Desenvolvimento (NBD) são dois pilares fundamentais para a cooperação econômica e financeira entre os países do BRICS, dos quais Brasil e Índia fazem parte. Esses acordos fortalecem o sistema financeiro dos países-membros e criam mecanismos de suporte econômico em tempos de crise, além de promover investimentos em infraestrutura e projetos de desenvolvimento sustentável.

Esses acordos multilaterais reforçam a posição de Brasil e Índia como atores globais relevantes em áreas de interesse comum, além de estabelecerem as bases para uma cooperação mais profunda que poderá impactar positivamente o comércio bilateral e as oportunidades de investimento nos próximos anos.

Possíveis Oportunidades Comerciais

Os dados foram extraídos do Mapa Estratégico de Mercados e Oportunidades Comerciais para as Exportações Brasileiras, fornecido pela Apex-Brasil, que classifica os diferentes produtos brasileiros exportados, em cinco diferentes estágios: Abertura, Consolidação, Manutenção, Recuperação (em declínio) e Recuperação (em risco). Assim, a pesquisa se concentrou em produtos que estão classificados como abertura, ou seja, aqueles que o Brasil ainda não exporta de forma significativa para a Índia, ou cujas exportações são esporádicas e inconsistentes ao longo do tempo.

O quadro 8 destaca os produtos em abertura com maior potencial de crescimento para as exportações brasileiras, no ano de 2022, levando em conta não apenas os volumes de importação da Índia, mas também a presença de concorrentes internacionais que dominam o mercado indiano. Para cada produto analisado, é indicado o principal concorrente no mercado indiano e sua respectiva participação de mercado, proporcionando uma visão clara das dificuldades e possibilidades para o Brasil ganhar espaço nessas áreas.

Quadro 8 - Oportunidades de Exportação do Brasil para a Índia (2022).

Produto	Importações Totais do País em 2022 (US\$)	Exportações do Brasil Para o País em 2022 (US\$)	Principal Concorrente	Participação do Principal Concorrente em 2022 (%)
Mel natural	3.805.386	-	Espanha	40,51
Animais vivos, não incluído pescados ou crustáceos	10.847.908	-	Estados Unidos	37,53
Desperdícios e resíduos de metais preciosos (exceto ouro)	153.577.792	-	Kuwait	53,47
Cacau em pó, manteiga ou pasta de cacau	266.248.837	111.582	Indonésia	83,12
Minérios de alumínio e seus concentrados	290.114.065	18.436	Guiné	78,83

Produto	Importações Totais do País em 2022 (US\$)	Exportações do Brasil Para o País em 2022 (US\$)	Principal Concorrente	Participação do Principal Concorrente em 2022 (%)
Estanho	424.399.812	-	Indonésia	70,35
Zinco	611.389.636	-	Coreia do Sul	65,12
Alumina (óxido de alumínio), exceto corindo artificial	1.174.140.763	608.481	Indonésia	37,09
Aeronaves e outros equipamentos, incluindo suas partes	3.547.242.311	4.238	Emirados Árabes Unidos	38,83
Polímeros de etileno, em formas primárias	4.193.073.997	484.076	Emirados Árabes Unidos	23,19
Óleos combustíveis de petróleo ou de minerais betuminosos (exceto óleos brutos)	14.812.047.535	244.284	Rússia	27,37

Fonte: elaboração própria a partir do Mapa de Oportunidades de Exportação da Apex-Brasil, 2024b.

Atualmente, o Brasil não exporta mel natural para a Índia, apesar do mercado indiano ter importado US\$ 3,8 milhões em 2022, com a Espanha dominando 40,51% do setor. Dada a crescente demanda por produtos naturais e orgânicos, o Brasil tem potencial para entrar nesse mercado investindo em certificações e sustentabilidade.

No setor agropecuário, a Índia importou US\$ 10,8 milhões em animais vivos, com os EUA detendo 37,53% do mercado. O Brasil, como grande exportador de gado, pode explorar essa oportunidade ao aprimorar logística e infraestrutura. O segmento de desperdícios e resíduos de metais preciosos movimentou US\$ 153 milhões em 2022, sendo liderado pelo Kuwait (53,47%). O Brasil, com sua forte indústria mineral, pode fortalecer sua presença nesse setor. No mercado de cacau, o Brasil exportou US\$ 111.582 para a Índia em 2022, enquanto a Indonésia lidera com 83,12%. A demanda crescente por chocolates permite ao Brasil expandir sua participação por meio de produtos de maior valor agregado.

A Índia importou US\$ 290 milhões em minérios de alumínio, com a Guiné dominando 78,83% do mercado. O Brasil, um dos maiores produtores mundiais, pode ampliar suas exportações investindo em logística e competitividade. Setores de alta tecnologia demandam estanho, zinco e alumina, mercados onde a Indonésia e a Coreia do Sul lideram. O Brasil, com reservas consideráveis desses metais, pode aumentar sua participação ao intensificar exploração e exportação.

A indústria aeroespacial indiana importou US\$ 3,5 bilhões em aeronaves e peças, com os Emirados Árabes Unidos liderando. A Embraer já exporta para a Índia, mas há grande potencial de expansão no segmento de aeronaves regionais. O mercado de polímeros de etileno na Índia é dominado pelos Emirados Árabes (23,19%). Com uma indústria química consolidada, o Brasil pode expandir suas

exportações ao oferecer produtos de alta qualidade e ampliar a distribuição. A Índia importou US\$ 14,8 bilhões em óleos combustíveis, sendo a Rússia o principal fornecedor (27,37%). O Brasil, com sua robusta indústria de petróleo e gás, pode aumentar sua participação nesse setor.

As oportunidades de exportação para a Índia abrangem setores agrícolas, minerais e industriais. Para consolidar sua presença, o Brasil deve focar em parcerias comerciais, melhorias logísticas e diferenciação de produtos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário global de crescente interdependência econômica, as relações comerciais entre Brasil e Índia são importantes para ambos os países, principalmente em setores estratégicos como o agronegócio, petróleo, energia, e produtos manufaturados.

Com relação a questão de pesquisa “Quais fatores potencializam a expansão das relações comerciais entre o Brasil e a Índia?”, a resposta baseia-se, sobretudo, na complementaridade econômica entre os dois países. O Brasil se destaca como um grande fornecedor de produtos agrícolas e minerais, essenciais para sustentar o rápido crescimento econômico da Índia. Em contrapartida, a Índia oferece ao Brasil uma diversidade de produtos manufaturados, como medicamentos e tecnologia, setores nos quais a demanda brasileira tem se mostrado crescente. Outro fator fundamental que impulsiona essa relação comercial é a assinatura de acordos bilaterais, como o Acordo Preferencial MERCOSUL-Índia, que tem desempenhado um papel crucial ao reduzir barreiras comerciais e facilitar o fluxo de mercadorias entre as duas nações, promovendo um ambiente mais favorável para o comércio e para futuras parcerias estratégicas.

Com base nos resultados, sugere-se que o Brasil busque diversificar sua pauta exportadora para a Índia, ampliando a oferta de produtos manufaturados e explorando mais intensamente setores como tecnologia e inovação. A promoção de acordos de facilitação de comércio também é uma recomendação importante para superar as barreiras identificadas.

Esta pesquisa contribuiu para o campo do comércio exterior ao oferecer uma análise detalhada das relações comerciais entre Brasil e Índia, apontando desafios e oportunidades, e apresentando dados atualizados sobre as tendências bilaterais. Ela também serve como base para o desenvolvimento de estratégias comerciais entre os dois países.

O estudo limitou-se à análise de dados secundários, o que pode ter deixado de captar nuances mais detalhadas sobre os impactos diretos de políticas comerciais. Além disso, a concentração em setores específicos pode ter excluído outros setores com potencial de crescimento. Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras explorem mais profundamente as barreiras comerciais de caráter não-tarifário e as oportunidades de produtos com maior valor agregado. Além disso, o impacto de novas tecnologias e inovação no comércio entre Brasil e Índia pode ser um campo frutífero de pesquisa.

Em síntese, a pesquisa realizada oferece uma visão clara das dinâmicas comerciais entre Brasil e Índia, apontando oportunidades e desafios que, se bem aproveitados, podem fortalecer as relações comerciais bilaterais e contribuir para o desenvolvimento econômico de ambos os países.

AGRADECIMENTOS

Ao Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

REFERÊNCIAS

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Brasil e Índia fortalecem relações comerciais nos últimos anos: confira novas oportunidades para exportações mapeadas pela ApexBrasil.** Brasília: Apex-Brasil, 2024a. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/noticias/Brasil-e-India-fortalecem-relacoes-comerciais-nos-ultimos-anos-Confira-novas-oportunidades-para-exportacoes-mapeadas-pela-ApexBrasil.html>. Acesso em: 30 ago. 2024.

APEX-BRASIL. **Mapa Estratégico de Mercados e Oportunidades Comerciais para as Exportações Brasileiras.** Brasília: Apex-Brasil, 2019. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/08/ajuda-mapa.pdf>. Acesso em: 6 out. 2024.

APEX-BRASIL. **Mapa de Oportunidades para as Exportações Brasileiras.** Brasília: Apex-Brasil, 2024b. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/content/apexbrasil/br/pt/conteudo/painel-de-data-analytics/mapa-de-oportunidades-para-as-exportacoes-brasileiras.html>. Acesso em: 5 out. 2024.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese.** São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Brasil e Índia planejam ampliação da parceria econômica.** Brasília, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Maio/brasil-e-india-planejam-ampliacao-da-parceria-economica>. Acesso em: 30 ago. 2024.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **ComexVis: Plataforma de visualização e análise de dados do comércio exterior.** Brasília, 2024b. Disponível em: <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>. Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **ComexStat: Sistema de consultas e extração de dados do comércio exterior.** Brasília, 2024c. Disponível em: <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 28 set. 2024.

- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Investigações de defesa comercial em curso**. Brasília, 2024d. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-exterior/defesa-comercial-e-interesse-publico/investigacoes/investigacoes-de-defesa-comercial>. Acesso em: 30 set. 2024.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Medidas de defesa comercial em vigor**. Brasília, 2024e. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-exterior/defesa-comercial-e-interesse-publico/medidas-em-vigor/medidas-em-vigor>. Acesso em: 30 set. 2024.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Concórdia: Sistema de Informação sobre Atos Internacionais**. Brasília, 2024f. Disponível em: <https://concordia.itamaraty.gov.br>. Acesso em: 28 set. 2024.
- CARREAU, D.; JUILLARD, P. **Droit International Économique**. Paris: LGDJ, 1998.
- FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO. **Brasil e Índia além dos 70 anos**. Brasília: FUNAG, 2019. Disponível em: <https://funag.gov.br/biblioteca/download/Brasil-India-alem-dos-70-anos-portugu%C3%AAs.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2024.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.
- RICARDO, J. **As crises econômicas mundiais**. Brasília. v. 01, p. 1-20, mar. 2000.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.



Gestão dos Microempreendedores Individuais

Emilli Preis Neto

UNESC

Anderson da Silva Maravai

UNESC

Resumo: O empreendedorismo, especialmente na figura do Microempreendedor Individual (MEI), representa uma alternativa relevante para a inclusão produtiva e o fortalecimento da economia local, sobretudo em cenários de instabilidade e transformação social. No entanto, muitos desses empreendedores enfrentam desafios significativos relacionados à gestão de seus negócios, que vão desde o planejamento estratégico até o controle financeiro e a divulgação adequada dos seus serviços. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o perfil da gestão adotada pelos microempreendedores individuais prestadores de serviço da cidade de Criciúma, identificando suas principais práticas, limitações e possíveis soluções por meio da adoção de plataformas de apoio à gestão. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa com abordagem quanti-qualitativa, descritiva e de campo, utilizando questionário estruturado aplicado a 63 microempreendedores da região. A análise dos dados evidenciou lacunas importantes nas práticas de gestão, especialmente em relação ao planejamento, finanças e marketing, além de apontar a influência do nível de escolaridade nas decisões administrativas. Conclui-se que a capacitação contínua e o uso de tecnologias acessíveis são estratégias fundamentais para o fortalecimento dos MEIs, contribuindo para a sustentabilidade de seus negócios e, conseqüentemente, para o desenvolvimento socioeconômico local.

Palavras-chave: microempreendedor individual; gestão; planejamento.

INTRODUÇÃO

O consumo sempre esteve presente na história da humanidade como resultado da busca pela satisfação de necessidades básicas e sociais (Canclini, 2001). Ao longo do tempo, essa prática evoluiu com o surgimento do mercado, a introdução das novidades e o avanço das formas de produção e troca. Segundo Kotler e Armstrong (2003), os bens e serviços oferecidos pelas empresas são criados justamente para atender a essas necessidades, tornando-se fundamentais para o funcionamento.

Com a Revolução Industrial, o comércio expandiu-se para áreas urbanas, impulsionado pelo crescimento desordenado das empresas. Esse cenário gerou a necessidade de maior eficiência e produtividade, demandando recursos como moedas, produtos, mão de obra, máquinas e tecnologia (Chiavenato, 1989).

No Brasil, o processo de modernização empresarial se intensificou a partir da década de 1970, com políticas públicas voltadas à proteção da indústria nacional e ao incentivo ao desenvolvimento tecnológico (Bortolini, 2015). Iniciativas como a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, em 1990, e o Programa Brasil Empreendedor, em 1999, representaram marcos importantes no fomento ao empreendedorismo. Posteriormente, a formalização do

Microempreendedor Individual (MEI), em 2008, ampliou o acesso de trabalhadores independentes à formalização, garantindo-lhes direitos e acesso a benefícios (Farias, 2022).

Atualmente, segundo dados do IBGE (2021), o Brasil possui mais de 6 milhões de empresas registradas, muitas das quais utilizam softwares de gestão para facilitar operações como controle de estoque, fluxo de caixa e balanços financeiros. Apesar disso, Martins (2010) ressalta que muitas empresas ainda carecem de controle básico de dados, prejudicando sua gestão e sustentabilidade. Com o aumento da competitividade, é essencial que os microempreendedores brasileiros estejam preparados para gerenciar suas finanças de forma estratégica e eficiente.

Diante dessa problemática, surge o seguinte questionamento: “Quais são as principais características da gestão adotada pelos microempreendedores individuais da cidade de Criciúma e de que forma a implementação de plataformas de apoio à gestão pode contribuir para o fortalecimento desses empreendimentos? A partir dessa questão de pesquisa, o estudo objetivou “Analisar o perfil da gestão e as características dos microempreendedores individuais da cidade de Criciúma, identificando e levantando o perfil da gestão dos microempreendedores e apresentando propostas de plataformas que auxiliem na gestão dos microempreendedores individuais prestadores de serviço.”

MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL E O SISTEMA DE GESTÃO

A compreensão do empreendedorismo e do papel do Microempreendedor Individual (MEI) é essencial para entender o impacto dos pequenos negócios na economia brasileira. Segundo Dornelas (2005), o conceito de empreendedor tem evoluído desde o século XVII, sendo inicialmente relacionado à assunção de riscos e celebração de contratos. Já no século XVIII, com o avanço da industrialização, houve uma diferenciação entre o empreendedor e o capitalista.

De acordo com Dornelas (2005), no final do século XIX e início do século XX, os donos de negócios passaram a ser confundidos com gerentes e administradores, sendo vistos como responsáveis por organizar e controlar operações empresariais. Chiavenato (2008) complementa essa visão ao apontar que três características fundamentais definem o microempreendedor: a busca por realização, a disposição para assumir riscos e a autoconfiança.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2022), os pequenos negócios representam mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Além disso, sete em cada dez novos negócios formalizados no país são de Microempreendedores Individuais, evidenciando a importância do MEI no fomento à economia, na geração de empregos e na melhoria da qualidade de vida da população.

O Governo Federal (Brasil, 2022) define o MEI como a pessoa que atua de forma individual como pequeno empresário, com limite de faturamento anual de R\$

81 mil, sem sócios e com possibilidade de contratação de apenas um funcionário. Assim, fica evidente a relevância desses empreendedores no desenvolvimento econômico local e na sustentação de diversas famílias brasileiras.

No contexto da gestão empresarial, destaca-se a importância de administrar adequadamente os recursos da organização para alcançar os resultados desejados. Chiavenato (2004) define gestão como o ato de governar organizações por meio do planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. Ele também reforça a necessidade de gestores atuando em diferentes níveis estratégicos, táticos e operacionais de forma integrada para o sucesso do negócio.

A evolução da gestão também passa pela inserção da tecnologia nos processos organizacionais. Conforme Colangelo filho (2001), a informatização empresarial teve início na década de 1960, com foco em aplicações financeiras, quando os computadores ainda eram limitados e caros. Nesse cenário, cada empresa era responsável por desenvolver suas próprias soluções. Com o passar do tempo, os sistemas de informação passaram a ser compreendidos como estruturas formadas por partes interdependentes que interagem para atingir objetivos específicos (Oliveira, 2014). Esses sistemas transformam entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços), e são alimentados por dados e informações que auxiliam na tomada de decisões.

Para Oliveira (2014), dados representam elementos brutos, enquanto informações são dados processados que oferecem suporte à gestão. Um exemplo prático seria utilizar os dados de produção de um determinado item para determinar a capacidade produtiva da empresa. A gestão eficaz desses sistemas requer o pleno desenvolvimento das funções administrativas, como o planejamento, organização, direção e controle de pessoas, elementos que, juntos, formam o Sistema de Informações Gerenciais (SIG). O sistema é composto por subsistemas integrados de marketing, produção, finanças, recursos humanos e administração que, quando analisados de forma conjunta, fornecem suporte estratégico para a tomada de decisões (Oliveira, 2014). Ainda segundo o autor, a ausência de um sistema de informações estruturado pode comprometer até mesmo os melhores processos administrativos.

A implementação de sistemas de gestão, como os sistemas Enterprise Resource Planning (ERP), também tem se mostrado benéfica para empresas de todos os portes. Furini (2014), em uma análise qualitativa realizada em uma empresa do setor elétrico, identificou que esses sistemas proporcionam melhorias operacionais como redução de custos, aumento da produtividade e melhoria no atendimento ao cliente. No aspecto gerencial, os ganhos incluem decisões mais assertivas, controle eficiente do desempenho organizacional e fortalecimento da governança (Furini 2014).

Entretanto, a realidade enfrentada por muitos microempreendedores é diferente. A ausência de equipe qualificada e o conhecimento limitado sobre gestão tornam a sobrevivência do negócio um grande desafio. Conforme o SEBRAE (2022), é comum que empreendedores conheçam bem seus produtos, mas careçam de habilidades para gerenciar suas empresas, o que afeta diretamente a lucratividade.

Apesar disso, muitos microempreendedores ainda enfrentam dificuldades. Segundo o SEBRAE (2018), 48% dos MEIs não fazem previsão de gastos, 39% não registram todas as receitas e 34% monitoram o saldo de caixa de maneira irregular, o que prejudica a sustentabilidade financeira do negócio. Rizzi (2019) ressalta que os empreendedores lidam com diversos desafios diários, incluindo mudanças legislativas, tributos, gestão financeira e de pessoas, sendo fundamental estar atento a essas variáveis.

Durante a pandemia, Lacerda (2020) identificou que a falta de planejamento financeiro estruturado agravou os impactos da crise entre empreendedoras, que não possuíam um fluxo de caixa bem definido. Frente a esses desafios, a implantação de um sistema de gestão bem estruturado representa uma oportunidade significativa para os microempreendedores. Gonsales (2016) afirma que o sucesso na implementação desses sistemas depende de processos bem definidos e dados confiáveis.

Santos (2019) aponta que os sistemas ERP promovem a automação de tarefas, otimizam processos, reduzem riscos e custos e fornecem informações essenciais à tomada de decisões. Os benefícios incluem maior eficiência, controle sobre os processos administrativos, eliminação de retrabalhos e redução de erros. Dessa forma, percebe-se que a profissionalização da gestão por meio da adoção de sistemas e práticas organizacionais adequadas é fundamental para a consolidação e o crescimento dos Microempreendedores Individuais no cenário econômico nacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como descritiva, pois busca identificar e analisar o perfil dos Microempreendedores Individuais (MEIs) de Criciúma e suas práticas de gestão (Gil, 2008). Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário diretamente aos participantes, em seu ambiente natural (Vergara, 2009).

A área de estudo compreende o município de Criciúma (SC), tendo como população-alvo os MEIs ativos na cidade. A amostra caracteriza-se como não probabilística por conveniência, selecionada com base na acessibilidade ao pesquisador (Malhotra, 2005). Foram coletadas 63 respostas, sendo consideradas, para análise, apenas aquelas de respondentes residentes em Criciúma (68,25%).

Os dados utilizados são primários, obtidos por meio de um questionário estruturado, composto por perguntas objetivas de múltipla escolha com Escala Likert, ferramenta que permite avaliar o grau de concordância dos participantes (Appolinário, 2007). O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e distribuído por e-mail e WhatsApp, entre os dias 20 de setembro e 5 de outubro de 2024, sendo 5% das respostas via e-mail e 95% via WhatsApp.

Para análise dos dados, foram utilizadas abordagens quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa buscou mensurar dados e indicadores (Minayo; Sanches,

1993), enquanto a qualitativa considerou percepções e atitudes dos respondentes. Os dados foram organizados em planilhas no Microsoft Excel e tratados com base na estatística descritiva, conforme Silva (2009), visando facilitar a interpretação dos resultados e apoiar as conclusões do estudo.

Dessa forma, o percurso metodológico adotado proporcionou a obtenção de informações relevantes e confiáveis sobre os microempreendedores da cidade de Criciúma, permitindo uma análise coerente com os objetivos da pesquisa e respaldada por fundamentos científicos adequados.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário consistiu em 25 questões que abordaram diversas dimensões da gestão empresarial, sendo dividido em afirmações que envolviam assuntos sobre planejamento, organização, finanças, marketing e gerenciamento de pessoas. As perguntas foram elaboradas a partir de um estudo exploratório, com o objetivo de assegurar um suporte teórico apropriado.

As afirmações foram avaliadas em uma escala Likert de 1 a 5, sendo que 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. O questionário foi elaborado para identificar o perfil do empreendedor e gestor MEI, visando compreender mais detalhadamente suas características, atitudes e comportamentos.

Com base nas respostas dos microempreendedores individuais, os dados da pesquisa foram estruturados em tabelas para aprimorar a compreensão das particularidades de sua gestão. A fim de tornar mais clara a apresentação e contextualização dos resultados, as cinco dimensões analisadas foram: planejamento, organização, finanças, marketing e pessoas que serão detalhadas a seguir.

Quadro 1 – Análise das práticas de gestão na dimensão planejamento.

PLANEJAMENTO	1	2	3	4	5
Meu negócio possui um planejamento estratégico ou plano de negócio.	7,9%	28,6%	23,8%	19,0%	20,6%
Possuo metas e ações definidas e registradas para o empreendimento.	11,1%	19,0%	25,4%	23,8%	20,6%
Planejo um dia mudar da categoria MEI para ME.	17,5%	17,5%	20,6%	6,3%	38,1%
Possuo um planejamento de compras/produção baseado no que espero vender.	11,1%	17,5%	25,4%	14,3%	31,7%
As decisões finais da empresa são pontuadas diretamente por mim.	4,8%	7,9%	23,8%	12,7%	50,8%
Média	10,48%	18,10%	23,81%	15,24%	32,38%

Legenda: 1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente.

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

Os resultados revelam que a maioria dos microempreendedores não adota práticas formais de planejamento estratégico. Cerca de 60,3% dos respondentes afirmaram não possuir plano estratégico e 55,6% não definem metas para o seu negócio. Apenas 44,83% relataram possuir algum tipo de planejamento estratégico ou plano de negócios. Além disso, 54% não realizam planejamento de compras ou produção com base em previsões de venda.

Esse cenário evidencia uma gestão predominantemente intuitiva e imediatista, o que, segundo Gandin (1994), compromete a tomada de decisão e a sustentabilidade do negócio. Meyer e Allen (1997) reforçam que o planejamento, mesmo em empresas de pequeno porte, é fundamental para guiar ações, avaliar resultados e alcançar metas.

Quadro 2 – Análise das práticas de gestão na dimensão de organização.

ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5
A organização do meu negócio me permite trabalhar de maneira eficiente e ágil.	1,59%	7,94%	19,05%	25,40%	46,03%
Costumo ter um espaço reservado para produção, comercialização ou organização de materiais que utilizo na minha atividade.	6,35%	9,52%	15,87%	15,87%	52,38%
Controlo quem são os fornecedores de meus produtos e prestadores de serviço, para facilitar a pesquisa de preço.	4,76%	12,70%	15,87%	12,70%	53,97%
Utilizo algum software (programa de computador) ou aplicativo em celular para melhor gestão do meu negócio.	26,98%	7,94%	17,46%	11,11%	36,51%
Os documentos importantes de minha empresa estão bem organizados e guardados.	3,17%	6,35%	14,29%	25,40%	50,79%
Média	8,57%	8,89%	16,51%	18,10%	47,94%

Legenda: 1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente.

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

A organização interna dos negócios apresentou indicadores um pouco mais positivos. A maioria (71,43%) dos empreendedores considera seu negócio bem organizado, e 68,25% afirmam possuir espaços adequados para produção ou atendimento. No entanto, apenas 47,62% utilizam softwares de gestão, o que indica que ainda há barreiras tecnológicas a serem superadas. Quanto ao controle de fornecedores, 66,67% dos entrevistados afirmaram possuir algum controle nesse aspecto.

Segundo Chiavenato (2004), a organização dos recursos, pessoas e processos é essencial para o bom funcionamento empresarial. A ausência de ferramentas digitais pode limitar a capacidade de expansão e controle dos processos operacionais.

Quadro 3 – Análise das práticas de gestão na dimensão de finanças.

FINANÇAS	1	2	3	4	5
Controlo as entradas e saídas de dinheiro.	1,59%	4,76%	25,40%	14,29%	53,97%
Pago o boleto do SIMPLES sempre em dia	7,94%	4,76%	17,46%	11,11%	58,73%
Calculo os gastos (custos e despesas) mensalmente.	3,17%	11,11%	14,29%	20,63%	50,79%
Calculo os lucros e prejuízos do meu negócio mensalmente.	4,76%	7,94%	25,40%	14,29%	47,62%
Separo minhas finanças pessoais das finanças do meu empreendimento.	14,29%	20,63%	15,87%	15,87%	33,33%
Média	6,35%	9,84%	19,68%	15,24%	48,89%

Legenda: 1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente.

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

A gestão financeira se destaca como uma das maiores fragilidades dos microempreendedores. Embora 68,25% afirmem realizar controle das entradas e saídas de recursos e 71,43% calculam seus custos mensais, apenas 61,9% acompanham lucros e prejuízos, e metade (50,8%) ainda mistura finanças pessoais com as da empresa.

Além disso, 30,2% dos empreendedores relataram não manter o pagamento em dia do boleto do Simples Nacional. A falta de organização financeira pode levar ao desequilíbrio das contas, impactando diretamente na saúde do negócio, como aponta Gitman (2002).

Quadro 4 – Análise das práticas de gestão na dimensão do marketing.

MARKETING	1	2	3	4	5
Faço pesquisa para saber a satisfação dos meus clientes.	20,63%	9,52%	33,33%	15,87%	20,63%
Utilizo ferramentas como: cartão de visita, banners, panfletos, redes sociais ou outros, para promover e divulgar meus produtos/serviços.	9,52%	14,29%	23,81%	15,87%	36,51%
Sei quem são e onde estão meus principais concorrentes.	4,76%	14,29%	19,05%	15,87%	46,03%
Meu negócio possui nome fantasia/marca para se apresentar aos clientes.	4,76%	6,35%	15,87%	12,70%	60,32%
Costumo analisar as tendências de mercado de meu setor de atuação buscando melhorar minhas atividades sempre que possível.	3,17%	6,35%	17,46%	20,63%	52,38%
Média	8,57%	10,16%	21,90%	16,19%	43,17%

Legenda: 1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

A dimensão do marketing também apresenta pontos de atenção. Embora 73,02% possuam nome fantasia ou marca, e 61,9% declarem conhecer seus concorrentes, a maioria (63,5%) não realiza pesquisas de satisfação com clientes. Além disso, 47,6% não utilizam ferramentas de divulgação como redes sociais, panfletos ou banners.

Kotler e Keller (2012) destacam que estratégias de marketing bem definidas são essenciais para atrair e fidelizar clientes, especialmente em mercados competitivos. A falta de ações estruturadas nessa área limita o crescimento e a visibilidade do empreendimento.

Quadro 5 – Análise das práticas de gestão na dimensão de pessoas.

PESSOAS	1	2	3	4	5
Possuo experiências e conhecimentos na área que atuo.	1,59%	4,76%	12,70%	19,05%	61,90%
Além de mim, tem outras pessoas que me ajudam nas atividades do empreendimento.	33,33%	9,52%	15,87%	11,11%	30,16%
Possuo funcionário formalmente registrado com carteira assinada.	76,19%	14,29%	1,59%	3,17%	4,76%
Já realizei algum curso/oficina de capacitação para melhorar a gestão do meu negócio.	19,05%	7,94%	12,70%	14,29%	46,03%
Sei o que fazer para me aposentar com tranquilidade.	9,52%	15,87%	31,75%	14,29%	28,57%
Média	27,94%	10,48%	14,92%	12,38%	34,29%

Legenda: 1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

Considerando que o MEI pode contratar apenas um funcionário, a maioria dos empreendedores atua sozinho. Apenas 41,27% possuem algum auxiliar nas atividades e 92,1% não têm funcionários com carteira assinada. Em relação ao investimento em capacitação, 60,32% afirmam já ter feito cursos para melhorar o negócio, enquanto 57,1% não possuem conhecimento claro sobre sua aposentadoria.

A autogestão, nesse contexto, torna-se um fator crítico, pois exige que o empreendedor administre todos os aspectos do negócio. Bitencourt (2001) reforça que a experiência prática pode contribuir para a tomada de decisão, mas a ausência de formação técnica e planejamento a longo prazo dificulta o crescimento sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As microempresas desempenham um papel essencial no desenvolvimento econômico e social, contribuindo para o fortalecimento da economia local, a geração de empregos e a promoção da inovação. Com a introdução do modelo

de Microempreendedor Individual (MEI), observou-se um aumento significativo no número de empresas formalizadas, facilitando a transição de trabalhadores informais para a formalidade e proporcionando benefícios relacionados à tributação e à segurança jurídica.

A pesquisa direcionada aos 43 microempreendedores individuais (MEIs) da cidade de Criciúma permitiu identificar os principais desafios e necessidades nas áreas de planejamento, organização, finanças, marketing e recursos humanos. O estudo revelou lacunas relevantes na gestão dos negócios, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de um modelo de gestão direcionado ao fortalecimento dessas empresas.

A pesquisa cumpriu sua finalidade por meio da formulação de um questionário em escala Likert, aplicado via Google Forms, WhatsApp e e-mail. O instrumento de coleta, composto por 25 afirmações divididas entre os setores de planejamento, organização, finanças, marketing e gestão de pessoas, possibilitou a conclusão do primeiro objetivo específico, que consistia em identificar o perfil dos MEIs. Os resultados revelaram que a maioria dos respondentes são mulheres, com idade entre vinte e seis e trinta e cinco anos, ensino médio completo, atuantes no setor de serviços e com empresas estabelecidas há mais de cinco anos.

Foram sugeridas ferramentas práticas que podem contribuir para a melhoria da gestão, como Trello e Asana para organização de tarefas; CANVA para planejamento visual; Google Drive e Dropbox para armazenamento de documentos; QuickBooks e Contabilizei para automação financeira; SurveyMonkey e Mailchimp para pesquisas de satisfação e marketing; e Hootsuite para gerenciamento de redes sociais.

Conclui-se que a gestão é um pilar fundamental para o crescimento e a sustentabilidade das microempresas, exigindo uma integração eficiente entre os diferentes setores para garantir o desempenho e o funcionamento adequado dos negócios. Apesar disso, muitos microempreendedores enfrentam dificuldades, sobretudo em função da falta de formação e capacitação específicas, o que pode comprometer a alocação eficiente de recursos e a tomada de decisões estratégicas.

Do ponto de vista gerencial, este estudo oferece implicações práticas ao destacar a importância da capacitação em ferramentas digitais, gestão financeira e planejamento estratégico para os MEIs. Sob o aspecto teórico, reforça-se a relevância de modelos de gestão adaptados às características de pequenas empresas, contribuindo para a literatura acadêmica voltada ao contexto dos microempreendedores.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a dificuldade de estabelecer maior proximidade com os microempreendedores, limitando a profundidade das análises devido à ampla distribuição do questionário. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de um acompanhamento mais próximo e longitudinal dos MEIs, permitindo observar mudanças nas práticas de gestão ao longo do tempo. Esse tipo de abordagem poderá impulsionar o desenvolvimento econômico local e incentivar melhores práticas entre os microempreendedores.

A implementação de um modelo de gestão que contemple as áreas prioritárias identificadas poderá contribuir significativamente para o desenvolvimento dos microempreendedores, ajudando-os a superar desafios e alcançar um crescimento sustentável. A melhoria nas práticas de gestão resultará não apenas em maior eficiência operacional, mas também em uma maior capacidade de adaptação e competitividade no mercado atual.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- BORTOLINI, E. **A indústria eletroeletrônica do Rio Grande do Sul: mapeamento da Rota Tecnológica, Interação Universidade-Empresa, Inovação e Desenvolvimento Econômico (1960-1990)**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História da Pontifícia - Universidade Católica do RS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em História. Porto Alegre, 2015.
- BRASIL. **Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. O que é MEI - Microempreendedor Individual? Quem pode ser MEI? Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/perguntas-frequentes/o-que-e-o-microempreendedor-individual-mei/o-que-e-mei>. Acesso em: 14 jun. 2024.
- CANCLINI, N. G. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da Globalização**. Rio de Janeiro: UFRJ. 2001. p. 30-43. E-book.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COLANGELO FILHO, L. **Implantação de Sistemas ERP** (Enterprise Resources Planning). São Paulo. Editora Atlas S.A, 2001.
- DORNELAS, J. **Transformando ideias em negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.
- FARIAS, D. S. de. **As vantagens e desvantagens do MEI – microempreendedor individual**. Revista Processus Multidisciplinar, v. 3, n.6, p 3-4, jul./dez. 2022.

- FURINI, L. R. **Benefícios obtidos após a implantação de sistemas ERP. 2014. 92p.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio -Prof. José de Souza Herdy- Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Rio de Janeiro, 2014.
- GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa.** 8. ed. São Paulo: Loyola, 1994.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira.** 7. ed. São Paulo: Editora Harbra, 2002.
- GONSALES, S. **Como empresas médias usam sistemas ERP para ter vantagem competitiva em tempos de desafios econômicos.** E-Commerce Brasil, 30 ago. 2016. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-empresas-medias-usam-sistemas-erp-para-ter-vantagem-competitiva-em-tempos-de-desafios-economicos>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- IBGE. **Cadastro Central de Empresas.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/pesquisa/19/0>. Acesso em: 18 mar. 2024.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing.** 2012.
- LACERDA, N. **Sem incentivo, pandemia intensifica dificuldades entre micro e pequenas empresas.** Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/06/10/sem-incentivo-pandemia-intensifica-dificuldades-entre-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso: 13 maio. 2024.
- MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MEYER, J. P; ALLEN, N. J. **Compromisso no local de trabalho: teoria, pesquisa e aplicação.** Londres: Sage Publications, 1997.
- MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais : estratégicas, táticas, operacionais.** São Paulo: Atlas, 1992.
- RIZZI, M. A. **Os desafios do empreendedorismo no Brasil.** Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Administração – Faculdade Anhanguera de Porto Alegre, Porto Alegre, 2019.

SANTOS, P. E. dos. **O uso de sistemas de gestão integrada em organizações de perfil microempreendedor individual.** Trabalho de conclusão de curso (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2019.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Perfil do MEI 2022 atualizado. Brasília: Data Sebrae, 2022.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Gestão Financeira para MEI: impulse seu negócio. Brasília: Data Sebrae, 2018.

SILVA, A. L. C. da. **Introdução à análise de dados.** Editora E-papers, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2009.



Porto de Imbituba: Uma Alternativa para a Competitividade da Indústria Exportadora e Importadora do Sul de Santa Catarina

Gabriel Savi

UNESC

Júlio César Zilli

UNESC

Resumo: Os portos desempenham papel crucial nos processos de importação e exportação de mercadorias, e sua capacidade de trabalho dita o fluxo e o ritmo dos mesmos. A região sul catarinense conta com uma forte indústria exportadora e importadora, e tem uma grande demanda. Apesar da proximidade com o porto de Imbituba, a falta de estrutura e capacidade de trabalho fazem com que essa demanda seja direcionada para os portos do Norte do estado. A partir desse cenário, o estudo objetivou analisar o complexo portuário de Imbituba como um elemento para a competitividade da indústria exportadora e importadora do Sul de Santa Catarina. Metodologicamente, caracterizou-se com uma abordagem essencialmente qualitativa, delineando-se com uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo. Os dados secundários foram extraídos de plataformas governamentais e os dados primários são originários de entrevistas junto a *stakeholders* do comércio exterior da região Sul de Santa Catarina. Constatou-se que o complexo portuário de Imbituba, é um porto essencialmente graneleiro e por isso atualmente é caracterizado como um porto defasado no que diz respeito a movimentação de cargas diversificadas, o que somados com os desafios em relação escassez de rotas, contribui para a sua não utilização plena. Apesar dos entraves citados, a indústria sul catarinense enxerga com bons olhos o desenvolvimento do complexo portuário, que é visto como um grande potencial. Para atender a expectativa da indústria, se faz necessário o desenvolvimento e implementação de um bom planejamento, envolvendo diversos agente do comércio internacional.

Palavras-chave: sistema portuário; porto de Imbituba; desenvolvimento portuário.

INTRODUÇÃO

Nos séculos XIV e XV, com o fim do feudalismo na Europa centro-oriental e o início da Idade Moderna, houve o crescimento do comércio, manufatura e da burguesia, além do fortalecimento dos reis. A monarquia impulsionou o mercantilismo, que controlava as atividades comerciais, e esse sistema deu início à expansão europeia, marcada pelas Grandes Navegações (Monteiro, 2001).

As Grandes Navegações, que resultaram no descobrimento de novos territórios, podem ser comparadas às atuais explorações espaciais. No entanto, as descobertas das rotas marítimas para Índia e América exigiram muito mais esforço e coragem dos navegadores da época, pois, ao contrário das missões espaciais atuais, eram feitas com menos segurança, tecnologia e informações (Monteiro, 2001).

O comércio exterior evoluiu ao longo do tempo para atender às necessidades da sociedade. Desde os primórdios da história, a troca de mercadorias é essencial,

atendendo tanto às necessidades vitais quanto aos desejos de consumo. A interdependência entre as nações, que não são autossuficientes, impulsiona a demanda pelo comércio internacional, sendo fundamental para satisfazer as necessidades globais (Rodrigues; Benedicto, 2009).

Nesse contexto, o desenvolvimento industrial e tecnológico criou diferenças nos estágios de evolução entre os países, influenciados por fatores como recursos naturais, cultura e escolaridade. No Brasil, a carência tecnológica e a dependência de tecnologias estrangeiras tornaram o comércio exterior crucial para o país. Com a abertura econômica, os padrões de consumo interno se tornaram mais exigentes, aumentando a interdependência internacional devido à busca por tecnologia externa (Rodrigues; Benedicto, 2009).

Para atender à interdependência internacional, é essencial que o transporte entre nações seja seguro, rápido e eficiente, independentemente do modal. Os portos, localizados estrategicamente em áreas protegidas, facilitam o transbordo de mercadorias, como grãos, bens de capital e contêineres, entre navios, trens e caminhões. Assim, os portos podem ser definidos como conjuntos de terminais que utilizam a mesma infraestrutura de acesso rodoviário, ferroviário e marítimo (Rojas, 2014).

No Brasil, o sistema portuário, composto por 35 portos públicos organizados, é fundamental para o desenvolvimento econômico e a cadeia logística do país. Esses portos são administrados pela União, estados, municípios, consórcios públicos ou por meio de convênios de delegação e autorizações (Zilli, 2022).

Atualmente, a indústria exportadora e importadora de Santa Catarina, que, segundo o Comex Stat (Brasil, 2025), movimentou no ano de 2023 cerca de 40,3 milhões de dólares (11,5 milhões em exportações e 28,7 milhões em importações), vem sendo atendida pelos complexos portuários catarinenses de Itajaí/Navegantes e Itapoá, além de complexos portuários de outros estados.

O Porto de Imbituba possui a vantagem de ser um porto com barra natural. Sua operação é relatada desde a década de 1880, com sua utilização ligada à pesca da baleia, ainda como um porto natural (sem construções destinadas à operação portuária). Na mesma década, foi realizada a construção do trapiche do porto, investimento inglês para a exploração do carvão catarinense, que foi encerrada apenas em 1993, quando foi considerado Porto Organizado (Porto de Imbituba, 2024a).

Atualmente, o porto conta com 905m de área disponível para atracação de navios, dividida em três cais. Sua área terrestre é equivalente a 892.410,05 m² e sua área marítima 5.633.192,73 m² (Porto de Imbituba, 2024b). Sua vantagem frente à Itapoá está na sua localização, mais próxima aos polos industriais do sul catarinense.

Diante do cenário apresentado, busca-se compreender quais fatores interferem no fluxo logístico da indústria importadora e exportadora catarinense, com o intuito de responder à seguinte questão de pesquisa: “Como o complexo portuário de Imbituba pode contribuir para a competitividade da indústria exportadora

e importadora do Sul de Santa Catarina?”. A partir desse contexto, este estudo tem por objetivo “Analisar o complexo portuário de Imbituba como um elemento para a competitividade da indústria exportadora e importadora do Sul de Santa Catarina.”

SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO

Atualmente, o sistema portuário nacional conta com 35 Portos Públicos Organizados. Dentro dessa categoria, estão incluídos os portos cuja administração é realizada pela União, seja por meio das Companhias Docas ou delegada a municípios, estados ou consórcios públicos. A área desses portos é delimitada por ato do Poder Executivo, segundo art. 2º da Lei nº 12.815 de 5 de junho de 2013 (Zilli, 2022).

É importante destacar que a Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários (SNPTA) classifica os portos como marítimos ou fluviais com base no tipo de navegação — longo curso ou interior — e não pela localização geográfica. Por exemplo, o Porto de Manaus, que é geograficamente fluvial, é considerado marítimo pela SNPTA por receber embarcações de linhas oceânicas (Brasil, 2020).

Segundo o Ministério de Portos e Aeroportos (Brasil, 2020), alguns conceitos importantes para entender o funcionamento do sistema portuário brasileiro são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos fundamentais do sistema portuário Brasileiro.

Conceito	Significado
Porto organizado	Bem público construído e aparelhado para atender a necessidades de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária.
Portos marítimos	São aqueles aptos a receber linhas de navegação oceânicas, tanto em navegação de longo curso (internacionais) como em navegação de cabotagem (domésticas), independente da sua localização geográfica.
Portos fluviais	São aqueles que recebem linhas de navegação oriundas e destinadas a outros portos dentro da mesma região hidrográfica, ou com comunicação por águas interiores.
Portos Lacustres	São aqueles que recebem embarcações de linhas dentro de lagos, em reservatórios restritos, sem comunicação com outras bacias.
Área do porto organizado	Área delimitada por ato do Poder Executivo que compreende as instalações portuárias e a infraestrutura de proteção e de acesso ao porto organizado.
Instalação portuária	Instalação localizada dentro ou fora da área do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros, em movimentação ou armazenagem de mercadorias, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário.
Terminal de uso privado	Instalação portuária explorada mediante autorização e localizada fora da área do porto organizado.

Conceito	Significado
Estação de transbordo de cargas	Instalação portuária explorada mediante autorização, localizada fora da área do porto organizado e utilizada exclusivamente para operação de transbordo de mercadorias em embarcações de navegação interior ou cabotagem.
Instalação portuária pública de pequeno porte	Instalação portuária explorada mediante autorização, localizada fora do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros ou mercadorias em embarcações de navegação interior.
Instalação portuária de turismo	Instalação portuária explorada mediante arrendamento ou autorização e utilizada em embarque, desembarque e trânsito de passageiros, tripulantes e bagagens, e de insumos para o provimento e abastecimento de embarcações de turismo.
Delegação	Transferência, mediante convênio, da administração e da exploração do porto organizado para Municípios ou Estados, ou a consórcio público, nos termos da Lei nº 9.277, de 10 de maio de 1996.
Navegação de Cabotagem	É a realizada entre portos brasileiros, utilizando exclusivamente a via marítima ou a via marítima e as vias interiores (Lei nº 10.893/04).
Navegação Interior (fluvial e lacustre)	É a navegação realizada entre portos brasileiros usando exclusivamente as vias interiores (Lei 10.893/04).
Navegação de Longo Curso	É a realizada entre portos brasileiros e portos estrangeiros, sejam marítimos ou fluvial ou lacustre (Lei nº 10.893/04).

Fonte: elaborado a partir do Ministério de Portos e Aeroportos Brasil (Brasil, 2024).

Modelos de Titularidade Portuária

No que diz respeito aos modelos de propriedade, a literatura aborda estudos que classificam os portos em: i) sob controle estatal; ii) sob gestão de autoridades locais; ou iii) sob controle de entidades privadas (Beth, 1985; Bichou; Gray, 2005). Para esta pesquisa, foi utilizada a classificação federal, estadual, municipal e privada, conforme descrito nos estudos de Vieira (2003).

As autoridades portuárias em países como França, Itália, Espanha, Portugal e Grécia seguem o modelo federal. Nesse sistema, são organizações estatais com personalidade jurídica e independência financeira, mantendo influência direta do Estado (Vieira, 2003).

No sistema estadual, a administração dos portos é conduzida pelos governos estaduais, por meio de autoridades portuárias, agências ou departamentos estatais, como exemplificado nos Estados Unidos da América (EUA) (Vieira, 2003).

No modelo municipal, os portos são controlados pelos governos estaduais e federais, devido à relação direta com as leis federais, em virtude de um conjunto de regulamentações. Além disso, esse modelo inclui, a presença de órgãos consultivos nacionais com o objetivo de coordenar as atividades portuárias (Vieira, 2003). A responsabilidade pela infraestrutura é atribuída ao município, exceto nos casos em que há interesse nacional envolvido (Vieira, 2003), e “[...] os serviços de carga e descarga de navios, manipulação de mercadorias e a contratação de trabalhadores

nos portos municipais são atribuições do setor privado, assim como os investimentos em superestrutura (equipamentos de manipulação, veículos de pátio etc.)” (Vieira, 2003, p. 95).

O modelo privado é caracterizado pela administração de iniciativa privada, sem a participação governamental na gestão portuária. Vieira (2003, p. 96) ressalta que, nesse modelo “[...] observa-se uma tendência ao monopólio (exercido pelo setor privado) nas operações de carga e descarga de navios e de manipulação de mercadorias.” Segundo Vieira e Kliemann Neto (2013, p. 37), “[...] O Brasil é um exemplo interessante para a análise da titularidade portuária, uma vez que são encontrados no país todos os tipos de portos (federais, estaduais, municipais e privados). O modelo predominante é o público federal, vigente nos portos das regiões Norte, Nordeste e Sudeste. Esses portos são administrados pelas denominadas Companhias Docas, sociedades de economia mista com capital majoritário da União, podendo-se citar como principal exemplo o porto de Santos, o qual é administrado pela Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP) [...]”.

É importante ressaltar que, no estado de Santa Catarina, o Porto de Itajaí foi municipalizado até o final de 2024, passando a ser administrado pela Administração Pública de Santos (APS) a partir de 2 de janeiro de 2025 (Porto de Itajaí, 2025). Por outro lado, os Portos de Imbituba e São Francisco do Sul são administrados pelo governo estadual. Além disso, existem os Terminais Portuários privados de Navegantes e Itapoá (Zilli, 2022).

Modelos de Gestão Portuária

Existem quatro principais modelos de gestão portuária, que variam conforme a participação do setor público e privado nas responsabilidades e operações de cada porto (ONTL - Infra S.A, 2023).

Os modelos de administração portuária são: Porto de Serviço Público (*Public Service Port*), Porto de Ferramentas (*Tool Port*), Porto Arrendatário (*Landlord Port*) e Porto Privado (*Private Port*), cada um com características distintas na gestão, operação e serviços portuários. Os primeiros são focados nos interesses públicos. O Porto Arrendatário busca equilibrar interesses públicos e privados, enquanto o Porto Privado prioriza os interesses dos acionistas. A aplicação desses modelos varia conforme as necessidades locais (ONTL - Infra S.A, 2023).

A gestão portuária no Brasil é feita pela União, por convênios com Municípios, Estados, consórcios públicos ou por concessão à iniciativa privada, conforme estabelecido pela Lei dos Portos nº 12.815 de 2013.

Quadro 2 - Modelos de gestão portuário e suas características.

Modelo	Descrição
<i>Service port</i>	O modelo <i>Service Port</i> caracteriza-se por um porto predominantemente público, onde a Autoridade Portuária detém e controla todos os ativos e operações. Sua principal vantagem é a centralização das responsabilidades, mas a falta de concorrência interna pode causar ineficiência e falta de inovação.

Modelo	Descrição
<i>Tool port</i>	É semelhante ao <i>Service Port</i> , mas com a participação de agentes privados nas operações de movimentação de cargas, utilizando equipamentos da autoridade portuária. Ele evita duplicação de investimentos, mas enfrenta desafios como fragmentação de responsabilidades, conflitos entre operadores e dificuldades no desenvolvimento de operadores privados.
<i>Landlord port</i>	Envolve a autoridade portuária como proprietária e reguladora do porto, enquanto operadores privados gerenciam as operações e equipamentos. A autoridade é responsável pelo desenvolvimento e manutenção da infraestrutura essencial. O modelo facilita a adaptação às demandas do mercado, mas pode gerar excesso de capacidade e duplicação de esforços de promoção e planejamento.
<i>Private port</i>	Modelo de gestão portuária privatizado, onde a autoridade portuária e suas funções são privadas, com supervisão regulatória pública. As entidades públicas podem ser acionistas e influenciar estratégias de interesse público. A principal vantagem é a orientação para o mercado, mas a falta de concorrência pode gerar comportamento monopolístico.

Fonte: elaborado a partir de Vieira; Kliemann Neto (2013); ONTL - Infra S.A. (2023); Bichou; Gray (2005).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem essencialmente qualitativa, focando em questões particulares e detalhadas (Minayo, 2001). Quanto aos fins da investigação, este estudo é classificado como pesquisa descritiva (Moresi, 2003). Em relação aos meios de investigação, foi definida uma abordagem mista, que envolve pesquisa bibliográfica (Moresi, 2003), documental (Tozoni-Reis, 2009) e uma pesquisa de campo (Vergara, 1990), por meio de um estudo de caso (Moresi, 2003). Nesse caso, é caracterizado como um estudo de caso por conta do foco do estudo ser o Porto de Imbituba e conta com uma pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas de *stakeholders* que utilizam ou já utilizaram o porto, visando obter informações diretamente dos envolvidos.

Foram utilizados tanto dados primários quanto dados secundários (Vergara, 1990). Os dados secundários foram obtidos de plataformas estatísticas para analisar os volumes de importação e exportação do porto, enquanto os dados primários são originários de pesquisas de campo com *stakeholders* do comércio exterior da região sul de Santa Catarina, sendo coletados por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado para coleta qualitativa.

Os *stakeholders* foram selecionados com o intuito de captar diferentes pontos de vista acerca do tema, buscando englobar diversos agentes do comércio exterior que atuam em diferentes etapas dos processos. Sendo assim, foram entrevistados o gerente de suprimentos de uma empresa importadora da região (entrevistado 1), o CEO e proprietário de uma *trading company* (entrevistado 2) e o coordenador de exportação de uma empresa exportadora (entrevistado 3). O instrumento de coleta de dados foi estruturado em módulos, como destacado no quadro 3:

Quadro 3 - Instrumento de coleta de dados.

Módulos	Questões Relacionadas
O Porto de Imbituba e a sua participação na economia do Sul de Santa Catarina	a) Qual a relevância do Porto de Imbituba para o desenvolvimento econômico do Sul de Santa Catarina?
	b) Quão eficiente você considera o Porto de Imbituba quando comparado a outros portos do estado?
	c) Como você descreveria a capacidade de movimentação e estrutura física do Porto de Imbituba?
	d) Qual o impacto das operações do Porto de Imbituba na atração de novos negócios e investimentos para o sul de Santa Catarina?
Entraves e desafios na utilização do complexo portuário por parte da indústria exportadora e importadora do Sul de Santa Catarina	a) Quais dificuldades e entraves na utilização das infraestruturas do Porto de Imbituba para suas operações de exportação e importação?
	b) Com que rapidez é a comunicação e o suporte fornecido pelo Porto de Imbituba em relação à resolução de problemas e demandas específicas da indústria exportadora e importadora?
	c) Quais os principais motivos que levam a utilização de outros portos ao invés do Porto de Imbituba?
	d) Quão eficaz é o processo de desembarço aduaneiro no Porto de Imbituba em relação ao tempo e eficiência para suas operações de importação e exportação?
Projetos para a expansão e participação do complexo portuário no escoamento da produção (exportação) e movimentação (importação) da região Sul catarinense	a) Quais os projetos de expansão do Porto de Imbituba para atender as demandas da indústria exportadora e importadora do Sul de Santa Catarina?
	b) Como você avalia a adequação dos planos de expansão do Porto de Imbituba para atender ao crescimento da demanda por exportações e importações na região sul de Santa Catarina?
	c) Você tem alguma expectativa de melhoria para o complexo portuário, seja em relação ao processo ou à infraestrutura e capacidade?
	d) Em que medida você acredita que os projetos futuros do Porto de Imbituba irão melhorar a integração logística com os centros produtivos da região sul de Santa Catarina?
	e) Qual a importância dos investimentos planejados no Porto de Imbituba para aumentar a capacidade de processamento de cargas?

Fonte: elaborado pelos autores.

A análise de conteúdo (Vergara, 1997) foi utilizada para a análise dos dados, por meio de dados primários e secundários, proveniente de pesquisa bibliográfica, documental e estudo multicaso.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, obtidos por meio de entrevistas com *stakeholders* do comércio exterior da região sul de Santa Catarina.

Caracterização do Porto de Imbituba

O Porto de Imbituba, assim como Itapoá, possui a vantagem de contar com barra natural. O Entrevistado 2 acrescenta que, “[...] o porto de Imbituba talvez

seja o porto catarinense que tenha mais questões naturais favoráveis, para o recebimento de grandes navios”. Sua operação é relatada desde a década de 1880, com utilização ligada à pesca da baleia, ainda como um porto natural. Na mesma década, foi construído o trapiche do porto, com extensão de 70 metros. A obra foi um investimento inglês para a exploração do carvão catarinense (Porto de Imbituba, 2024a).

Em 1884, foi inaugurada a Estrada de Ferro Dona Tereza Cristina, ligando as minas de carvão ao Porto de Imbituba, com ramificação até o Porto de Laguna. Em 1886, foi realizado o primeiro carregamento de carvão no Porto de Imbituba, com 700 toneladas destinadas a Buenos Aires (Porto de Imbituba, 2024a). O século XX foi marcado por diversas construções e ampliações no Porto de Imbituba, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4 - Linha do tempo do Porto de Imbituba no século XX.

Período	Ações e Marcos Históricos
1919	Obras de desenvolvimento do Porto de Imbituba, abrangendo a construção do molhe de abrigo, a instalação de um farol, estação meteorológica, além de armazéns e escritórios.
1935 a 1938	Iniciadas as obras do Cais 1, de 100 metros, do silo para depósito de carvão, do caixão de fundação, da moega subterrânea e das correias (alimentadora, elevadora e distribuidora).
1941	Concessão à Companhia Docas de Imbituba (CDI) do direito de explorar o Porto de Imbituba.
1947	Autorizadas as obras de ampliação das instalações do Porto, aumentando o Cais 1 para 140 metros e a capacidade de estocagem de carvão.
1968	Início da construção do Cais 2, com 168 metros, entregue no dia 1º de dezembro de 1970.
1976 a 1980	Ampliação do molhe de abrigo.
1979 a 1983	Construção do Cais 3 para atender o aumento na demanda de carvão. O novo cais tinha 245 metros, atendendo ao Plano Diretor Portuário do Brasil (1975-1984).
1983	Recorde histórico nos embarques de carvão pelo Porto de Imbituba.
Década de 1990	Reestruturação do porto para transporte de cargas diversificadas.
1992	Primeiro arrendamento do Porto de Imbituba, pela Fertilisanta, para o início da movimentação de fertilizantes.
1993	Fim do transporte de carvão através do Porto de Imbituba após mais de 100 anos e delimitada a área do Porto Organizado.
1998	Aprovação do 1º Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) do Porto de Imbituba.

Fonte: elaboração própria a partir de Porto de Imbituba (2024a).

A primeira década do século XXI foi marcada pelo desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento e Zoneamento pela empresa de Planejamento em Transporte e Consultoria (PETCON) e integrado ao Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável de Imbituba – PDDSI em 2005 e pela vitória da licitação de arrendamento e controle da movimentação de contêineres no Porto de Imbituba em 2008, por parte da empresa Santos Brasil (Zilli, 2015).

Em 2012, após 70 anos sob administração da CDI, a gestão do porto foi transferida para o governo do Estado de Santa Catarina, por meio da SCPAR Porto de Imbituba SA, uma sociedade de propósito específico totalmente controlada pela sociedade de economia mista SC Participações e Parcerias SA (SCPar). Essa mudança ocorreu por meio do Convênio de Delegação nº 01/2013, firmado em 26 de novembro de 2012 (Zilli, 2015).

A linha do tempo apresentada acima, desde a criação do Porto até os últimos grandes acontecimentos, com o fim da concessão da CDI em 2012, justifica a fala dos entrevistados em relação à deficiência do porto na operação de cargas que não sejam a granel.

O Porto de Imbituba foi desenvolvido para atender uma demanda específica que era o escoamento do carvão. Basicamente então ficou sob a concessão até 2012 da Companhia Docas de Imbituba, então aquilo foi desenvolvido para isso. Então se a gente pensar em termos carboníferos, é um porto adequado. Agora para a parte de containerizadas, que é o que diversifica mais os produtos, que pode atender mais, que é a indústria, não tem uma expertise tão desenvolvida ainda. Embora a Santos Brasil detenha a concessão da atuação na parte de contêineres, a gente sabe que não existe um foco regionalizado ainda (Entrevistado 2, 2024).

O que eu senti, pelo menos, é que o foco deles por enquanto está nessa parte de graneleiro. Mas eu acredito que com o tempo eles vão mudar essa visão para os contêineres, porque a gente tem muito volume aqui nas empresas da região e a gente precisa mesmo de um local próximo para a gente estar trabalhando (Entrevistado 3, 2024).

Atualmente, o porto conta com 905 m de área disponível para atracação de navios, dividida em três cais. Sua área terrestre é equivalente a 892.410,05 m² e sua área marítima 5.633.192,73 m² (Porto de Imbituba, 2024). Possui uma estrutura logística voltada para a diversificação no transporte de granéis sólidos e líquidos, além de carga containerizada, alinhando-se às tendências globais da logística portuária (Zilli, 2015).

Nos últimos anos, o complexo portuário tem buscado se adaptar às tendências da indústria regional e diversificar sua movimentação de cargas, que ainda é focada no transporte a granel. A crescente demanda na região sul de Santa Catarina exige que o porto se alinhe às necessidades da indústria, o que pode atrair novos empreendedores, gerar empregos e impulsionar o desenvolvimento regional. O Entrevistado 3 acrescenta que “[...] o porto de Imbituba tem um potencial incrível de atrair novas empresas e novos clientes, novos olhares aqui para a região.”

Recentemente, a CMA CGM, uma empresa global de navegação e logística, anunciou a compra de cerca de 48% da Santos Brasil ao adquirir as ações pertencentes a fundos e entidades geridas pela *Opportunity*, uma das maiores gestoras de recursos do país. A conclusão da transação, que ainda aguarda

aprovação das autoridades reguladoras, está prevista para o primeiro trimestre de 2025 (Santos Brasil, 2024).

Essa nova ação no mercado pode trazer uma nova era ao complexo portuário, trazendo mais ênfase e representatividade para a movimentação de contêineres no Porto de Imbituba como comentam os entrevistados:

Domingo foi o anúncio da compra da Santos Brasil pela CMA CGM. As ações da Santos Brasil aumentaram bastante desde segunda-feira e há uma perspectiva para que essa periodicidade de navios comece a acontecer. A gente vai ter uma empresa gerindo a entrada e a administração do recebimento, então há uma expectativa desse sentido. Porque os verdadeiros clientes dos portos não somos nós, são os donos dos navios, é dali que eles geram dinheiro. A demanda vai aonde tiver carga, a carga onde tiver serviço, então tem bastante expectativa nessa questão aí (Entrevistado 2, 2024).

Olha, pela conversa que eu tive sobre a questão CMA CGM, eu acredito que era o que estava faltando, porque na minha opinião o que faltava era um armador pegar o porto, porque eles têm dinheiro e vontade de fazer acontecer. De investir no porto para ter a movimentação, então acredito que a partir de agora há uma esperança de melhora (Entrevistado 3, 2024).

Entraves e Desafios na Utilização do Complexo Portuário

A coleta de dados revelou que os entrevistados enfrentam desafios distintos no uso do Porto de Imbituba, devido às diferenças nos mercados em que as empresas atuam e nas suas respectivas representatividades no comércio exterior.

O Entrevistado 1, com demanda de importação controlada que poderia ser atendida pela capacidade do Porto de Imbituba, considera a mudança e o *leadtime* de entrega como seus principais obstáculos, fatores mais relacionados ao mercado em que a empresa opera do que ao próprio porto.

Toda mudança, ela requer cuidado. Então em especial no comércio exterior, tratando de tantos riscos que podem ter na operação, tanto logístico, tanto de overbooking. Enfim, até agora nos estamos passando por temporais no oceano índico, no qual fomos afetados, então toda e qualquer mudança, ela tem que ser muito bem pensada. Acho que o primeiro entrave é o que não permite de uma hora para a outra, migrar. A gente tem que fazer alguns testes. E o segundo entrave é que quando a gente fala de Imbituba, a gente fala no último porto, talvez o último porto brasileiro a receber embarcação. [...] E a moda ela é muito da hora, então quando você antecipa e não tem nenhum sinal de mercado, ainda não sabe o desejo, porque uma coisa é tendência, o que a gente espera que seja tendência, outra coisa é o que o mercado de fato quer. [...] E hoje se a gente importa por

Itapoá, por exemplo, nós ganhamos uns 2 dias nessa operação, porque descarrega antes no porto e trouxemos no rodoviário para cá (Entrevistado 1, 2024).

Por outro lado, o Entrevistado 3, com alta demanda de exportação, aponta como principais desafios a capacidade de movimentação do Porto de Imbituba, inadequada para sua demanda e da indústria local, além da falta de opções de rotas e armadores, o que leva à escolha de outros portos.

Para nossa capacidade já não teria como colocar, por exemplo, todo o nosso volume da filial aqui de Santa Catarina. [...] Eles não têm um porte pra aguentar a demanda que a gente tem na região e é uma demanda que está crescendo. Que as indústrias então aumentando, estão crescendo na região, então a gente tem uma demanda, muito forte na região. Então o Porto de Imbituba atualmente não daria conta de atender toda a demanda que a gente tem. A falta de opções de armadores também, eu acredito que eles teriam que trabalhar para melhorar. Eu acho que esses dois pontos principais, trabalhando esses dois pontos já ia ser uma grande diferença aqui no Porto de Imbituba (Entrevistado 3, 2024).

A falta de opções de armadores e rotas recorrentes, mencionada pelo Entrevistado 3, também foi destacada pelo Entrevistado 1, que ressaltou a importância do *leadtime* para o negócio.

Hoje a gente tem rotas que Imbituba passa a ser fim de rota. Começa lá em cima em Rio de Janeiro, Santos, Paranaguá, depois vem com Itapoá, Navegantes e Imbituba. Então a gente acaba não tendo uma rota mais rápida de Ásia x Brasil. Estamos falando aqui que se perde 10-12 dias entre chamar nos portos e descarregar. Enfim, se a gente consegue hoje uma rota direta, não sei se é sonhar muito, mas uma rota direta Ásia x Imbituba seria de grande valia para o nosso negócio. Não tenha dúvida que a gente ganharia em torno de 10-15 dias (Entrevistado 1, 2024).

O Entrevistado 2 atribui a escassez de rotas no Porto de Imbituba ao macro cenário, analisando a perspectiva dos armadores, principais clientes do porto.

Porque com as dúvidas inerentes ao porto, que tem uma gestão estadual, hoje os armadores que são donos dos navios, ficam receosos de vir para cá. Então, vão colocar linhas, vão colocar seus esforços para um destino que não sabe como vai ser o futuro. Então eles ficam meio receosos, então a gente não tem uma rotina de linha de longo curso para cá. Por falta dessa periodicidade, a Santos Brasil acaba não investindo nesse processo de recebimento (Entrevistado 2, 2024).

A falta de rotas no Porto de Imbituba prejudica importadores e exportadores da região, dificultando processos e encarecendo fretes. Isso pode levar pequenos

empreendedores a optar por portos do norte, resultando em custos mais altos e margens de lucro menores, o que desestimula novos importadores/exportadores.

Entretanto, como foi citado no subcapítulo anterior, a recente aquisição da Santos Brasil pela CMA CGM está aquecendo o mercado e gerando expectativas de mudanças nas rotas de Imbituba. Caso sejam realizadas, essas mudanças podem aumentar a utilização do complexo portuário na região.

Além dos desafios relacionados à capacidade de movimentação de cargas e à escassez de rotas, os entrevistados apresentaram percepções distintas sobre a qualidade do serviço do Porto de Imbituba, especialmente em relação à comunicação e resolução de problemas, evidenciando instabilidade e falta de padronização nesse aspecto.

Foi muito difícil, muito difícil. E aí a gente pode dividir, em onde é o porto público mesmo, que não dá qualquer suporte, nem de informação de pessoas que trabalham, nem da concessionária. Se a gente for buscar informações, não sabe nem o telefone, nem quem é o gerente operacional. Mas principalmente da Santos Brasil, que tem a concessão ali, foi muito difícil a comunicação (Entrevistado 2, 2024).

Eu acho que foi muito dentro do esperado, assim o atendimento do porto não foi incrível, mas dentro do que a gente já está acostumado do atendimento que a gente tem. Foi tranquilo. A gente não chegou a perder nenhuma data, nenhum deadline, então funcionou (Entrevistado 3, 2024).

Os entraves mencionados pelos entrevistados, principalmente relacionados à capacidade e competência operacional do Porto de Imbituba, podem ser atribuídos ao seu histórico de movimentação predominantemente de carga a granel. Espera-se, portanto, que o porto enfrente mais dificuldades na movimentação de cargas diversificadas. O Entrevistado 2 sugere que essas falhas operacionais possam ser resolvidas por meio de planejamento a médio e longo prazo, além de uma mudança na cultura da região.

É preciso que esse planejamento seja feito, mas que se tenha muita paciência desse desenvolvimento, primeiro segurança política e aí a gente vai para investimentos. E aí uma mudança de pensamento regional, um desenvolvimento cultural para aí sim, usufruir dos resultados. [...] O principal problema hoje do porto é voltado para aquilo que eu falei anteriormente, a insegurança talvez da empresa que administra, a Santos Brasil, ela não tem equipamentos suficientes, nem pessoas. Ela tem equipamentos e pessoas para atender uma demanda de cabotagem semanal, que é o que se tem hoje. Se a estrutura é para isso e a gente tem um aumento de demanda muito alto e momentâneo, a estrutura de equipamento, de pessoal e de sistema, ela não é adequada. Então, tudo volta para o planejamento. Pelo “Know how” que a Santos Brasil tem, eu acredito que é uma questão simples

de se resolver, desde que se tenha segurança para esses investimentos (Entrevistado 2, 2024).

Projetos de Expansão

Diferente dos desafios mencionados anteriormente, onde houveram diferentes pontos de vista, nesse tópico houve unanimidade entre os entrevistados quanto à falta de informações concretas sobre os investimentos e planos de expansão do Porto de Imbituba. Essa ausência de informações é em parte devido à pouca utilização recorrente do porto pelas indústrias, o que gera um distanciamento entre elas e o complexo portuário.

Eu não tenho conhecimento dos projetos de ampliação. Uma porque a gente tem mais conhecimento naquela parte que nos toca, então a gente andou pesquisando a respeito de navio direto da Ásia para cá. Então antigamente a gente só se falava a partir de embarcações que passavam por todos os portos. Eu já ouvi falar que existe a possibilidade de uma conexão direta a Imbituba, não sei se isso é para já, se vai demorar um tempo, mas isso sim ajudaria a gente. Então nos demais projetos eu acabo não tendo conhecimento para poder comentar (Entrevistado 1, 2024).

Eu realmente não tenho um conhecimento. É explícito hoje do que está acontecendo justamente porque os planos, eles mudam conforme a gestão. Há um interesse, já do passado recente de uma privatização do porto. Hoje ele é através de uma economia mista ali da SCPAR e depende muito do processo governamental. Mas com a mudança do governo federal, a gente sabe que isso aí é uma visão do atual governo, a gente sabe que isso pode demorar mais e que não depende só do governo do estado. Hoje eu não sei as expectativas de crescimento ali de investimentos para infraestrutura mesmo (Entrevistado 2, 2024).

Olha, por alto assim, a gente trabalha com a transportadora lá da região e em reuniões é comentado, meio por alto, que eles têm projetos de contrato com armadores, com novos armadores, para a questão de rotas. E é comentado meio por cima, questões de obras, de aumento de capacidade. Mas a fundo assim, eu não vou ter conhecimento até porque a gente não tem tanto fluxo para lá por conta disso. É mais especulação mesmo (Entrevistado 3, 2024).

Quando questionado sobre a adequação dos investimentos em relação à demanda do mercado, o Entrevistado 1 afirmou que, devido à baixa volumetria de movimentação, a capacidade atual do Porto de Imbituba já seria suficiente para atendê-lo.

Vou comentar um pouco dos números percentuais. Do que a gente importa hoje, representa em torno de 23-24% do nosso volume de matéria prima consumida. Quando se fala nisso, estamos falando de aproximadamente um quarto da nossa matéria prima, mas quando você transforma tudo isso em TEUS, então a gente acaba não sendo muita coisa. Então hoje a infraestrutura do porto nos atende e se ela deixar de ampliar, continuaria atendendo (Entrevistado 1, 2024).

Em contrapartida, os demais entrevistados, que possuem maior volume de movimentação, afirmaram que o desenvolvimento do Porto de Imbituba já deveria ter ocorrido, destacando a falta de planejamento na gestão portuária e uma certa acomodação por parte do porto.

Isso é um problema, só que é um problema bem mais complexo do que o simples “planejamento”. Porque não adianta uma empresa se planejar, sem sinergia com a outra parte. O planejamento precisar ser em conjunto e o encaminhamento desse desenvolvimento também. Existe uma demanda crescente e ela não está estagnada. Talvez não tem um crescimento mais intenso por conta dessa carência cultural e talvez da insegurança também. Se tivéssemos um planejamento, e uma cultura desenvolvida, é porque o planejamento leva a isso, o planejamento leva ao desenvolvimento cultural da região. O planejamento eleva a segurança e certamente se a gente tivesse esse planejamento, com certeza as empresas se sentiriam mais motivadas a fazer esses investimentos (Entrevistado 2, 2024).

Olha, é porque a gente tem muita demanda na região, então eu acredito que já era para estar acontecendo essa expansão do porto há muito tempo. Já era para estar muito avançada. Negociações com armadores e a questão com infraestrutura deles, já era para estar muito avançado. Se a gente parar para olhar pro nosso polo regional, eles estão perdendo tempo, porque é inevitável que isso vai acontecer alguma hora. [...] Parece que eles se acomodaram com a exportação a granel e se mantiveram muito tempo nisso (Entrevistado 3, 2024).

Mesmo com o sentimento que o porto está desatualizado e que poderia estar mais desenvolvido, ainda existe uma expectativa de melhora do complexo portuário por parte dos entrevistados. Mais uma vez, vinculado à aquisição da Santos Brasil pela CMA CGM.

Eu fiquei bastante otimista com o anúncio da compra da Santos Brasil pela CMA CGM, que daí tu já cria uma sinergia entre armador e porto e tu já tem um planejamento mais propício a acontecer, pelo menos nessa parte. Não são mais diferentes partes tentando se unir e fazer um planejamento, agora reduz as partes que precisam se unir. Embora muitas vezes a gente ter essa cadeia verticalizada, ela pode ser um problema, eu vejo

com olhos positivos nesse aspecto. Então eu fiquei bem otimista com relação a isso e eu acho que tende a melhorar bem. [...] Não acredito que isso seja curto prazo, mas que acho que pode acontecer nos próximos 2 anos. A vinda de navios da CMA para cá, dá uma segurança maior para que a Santos Brasil aguarde esses navios, com mais periodicidade. Também de certa forma, fazer com que a parte pública entenda com mais clareza a importância do porto (Entrevistado 2, 2024).

Alinhada a essa expectativa de melhora, também está o impacto esperado na integração logística da região sul de Santa Catarina, caso o desenvolvimento venha a ocorrer. Esse cenário também é visto como positivo pelos entrevistados, não apenas para seus respectivos negócios, mas para o desenvolvimento da região como um todo.

Eu acho que vai ter um impacto gigante, porque essa integração ela vai aumentar muito a oferta de rotas. Então a gente vai ter empresas importando e exportando para a Ásia, para a Europa, para a África. Se a gente tem opções, todas as empresas que encaminham para os portos maiores, vão mudar para cá, por questão de logística, de preço. Então assim, é só o que está faltando, a gente ter o espaço mesmo para estar trabalhando ali. Eu acredito que o impacto vai ser bem grande quando as coisas de fato começarem a caminhar (Entrevistado 3, 2024).

Essa integração, como eu falei, ela já quebra uma distância entre o armador e o porto. Isso é bastante bacana. E o que a gente tem aí pra ter uma estrutura mais adequada em termos de prestadores de serviço, a gente precisa ter transportadoras. A gente tem a linha férrea que liga as cidades, mas não pode só estar dependente disso, a gente precisa das transportadoras, a gente precisa de armazéns especializados, porque a região se especializou naquilo, como a demanda pede, então tem muita estrutura para arroz ali. [...] Então a gente precisa começar a se adequar a essas questões, se especializando em cargas containerizadas, que são as mais diversificadas né. E aí tu podes atender uma indústria diversificada, atender de toda forma e todo tipo de produto, e aí sim, desenvolver o que precisa ser desenvolvido (Entrevistado 2, 2024).

Partindo dessa expectativa de melhora e do impacto positivo esperado na integração logística, os entrevistados apresentaram visões distintas sobre a importância dos investimentos para atender às expectativas de melhoria na integração logística. O Entrevistado 2, com uma perspectiva estratégica de investidor, abordou o tema de forma mais voltada ao retorno, enquanto o Entrevistado 3 destacou como os investimentos no Porto de Imbituba beneficiariam não apenas a região sul, mas todo o estado de Santa Catarina.

O que eu vejo, os investimentos, eles acontecem numa expectativa de retorno. Quando a gente faz um investimento, a

gente tem uma expectativa de retorno e depois desse retorno, a gente vai criando novos investimentos para daí poder crescer daquilo que foi criado. O primeiro investimento, talvez seja o mais difícil, porque tu crias uma expectativa. Claro que tu sempre vais investir na expectativa, mas a expectativa do início de uma operação, ela é muito mais do que o aumento daquela operação já criada. Porque daí tu já tem a informação de como funciona, dos gargalos que precisa melhorar, e aí os investimentos eles são direcionados de uma maneira mais segura. Então, é claro que os investimentos são muito importantes, mas eu acho que mais importante que os investimentos em si, é a assertividade desses investimentos. Focar naquilo que é necessário mesmo hoje. O que é mais importante? E aí estaria baseado naquilo que a gente conversou, infraestrutura, equipamentos. Pra isso teria que ter um planejamento de recebimento, porque a zona de concessão não vai fazer esses investimentos de equipamentos, pessoal e sistemas para atender isso. Isso internamente do porto. Depois, externamente, a gente precisa de investimentos também, um armazém secundário. Ele precisa ter uma receita federal também ali, não é? Então precisa fazer esse investimento de alfandegamento. A gente precisa ter uma camada asfáltica que agente esse trânsito pesado dos contêineres. A gente precisa ter, os próprios equipamentos de movimentação, de desova em geral. Então esses investimentos, eles precisam ser feitos. Mas agora, quem que vai fazer um investimento, né? Com essa insegurança de receber carga (Entrevistado 2, 2024).

Eu acho extremamente importante, porque ele acabaria resolvendo esse gargalo que a gente está tendo. Porque falta opção pra gente. Nosso país é muito grande, a gente produz muito e está aumentando nossa produção. Então a gente pega a situação atual do TCP, que está um caos, que está lotado. A gente precisava de mais uma opção para dar uma desafogada, então assim, não só no nosso estado, não só na nossa região. É um impacto nacional que a gente vai ter (Entrevistado 3, 2024).

Apesar dos entrevistados terem demonstrado desconhecimento acerca dos investimentos e projetos de expansão previstos para o complexo portuário, pouco tempo após as entrevistas, foi anunciado em matéria da Secretaria de Comunicação Social – SECOM, que são previstos obras e investimentos de mais de R\$ 50 milhões até o fim de 2024 no porto de Imituba.

Segundo a matéria publicada (SECOM, 2024): “[...] muitas delas estão em execução e outras, em processos licitatórios. A maior obra já realizada pelo Porto de Imituba é a do Cais 3, com a execução do reforço, recuperação e ampliação da plataforma, que prevê investimentos na casa dos R\$ 92 milhões [...]”

Este é o maior investimento da história da SCPAR Porto de Imituba e uma ação fundamental para viabilizar as condições necessárias para o incremento das operações portuárias nos próximos anos, ampliando a capacidade de recebimento

de embarcações e equipamentos. Após a conclusão das obras do Cais 3, estão previstos novos investimentos para fazer a interligação de esteiras aos armazéns graneleiros existentes e ao berço 3, dragagem e derrocagem do berço 1 e mais o dolfim do berço 2, este já contratado pelo Porto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Santa Catarina tem se destacado no cenário nacional pelo crescimento nas atividades de importação e exportação, impulsionado pela diversificação de sua base produtiva e pelo aquecimento do mercado global pós-pandemia. A infraestrutura logística do estado, junto a incentivos governamentais e tratamentos tributários diferenciados, tem facilitado a internacionalização das empresas e melhorado as relações comerciais com parceiros globais, ampliando o acesso a novos mercados.

O avanço tecnológico, principalmente em automação e inovação, tem impulsionado o lançamento de produtos de alto valor agregado em Santa Catarina. A localização estratégica do estado, com portos modernos como Itajaí, Navegantes e Itapoá, facilita o escoamento de produtos, mas a grande demanda recente tem sobrecarregado esses portos, prejudicando a agilidade nos processos de importação e exportação.

Respondendo à questão de pesquisa “Como o complexo portuário de Imbituba pode contribuir para a competitividade da indústria exportadora e importadora do Sul de Santa Catarina”, definiu-se que o complexo portuário de Imbituba ainda não atingiu seu pleno potencial, mas tem grande capacidade de contribuição. Com o desenvolvimento da operação e infraestrutura do porto e de sua rede de apoio, poderá se tornar um importante agente de escoamento para o polo industrial sul catarinense, aumentando a competitividade da indústria do estado e da região sul do Brasil. Com processos e infraestrutura equiparados aos portos do norte, suas vantagens, como localização e barra natural, poderão ser decisivas na escolha do porto.

Dada a importância deste assunto, sugere-se o desenvolvimento de um planejamento estratégico de médio e longo prazo para o Porto de Imbituba, focado em estabelecer parcerias com grandes armadores para diversificar e aumentar a frequência das rotas, melhorar a infraestrutura portuária para atender à demanda atual e futura, e fomentar uma rede de apoio local com novos prestadores de serviços, como armazéns, transportadoras e despachantes. O objetivo é igualar os serviços do porto aos concorrentes do norte.

Para tal desenvolvimento, é essencial uma gestão estratégica, comprometida em superar entraves políticos e focada em resultados. A administração deve priorizar eficiência, inovação e transparência, com o objetivo de otimizar operações, promover o desenvolvimento sustentável, impulsionar a indústria regional, gerar empregos e fortalecer a economia local e nacional.

A pesquisa contribui para os estudos de comércio exterior e do sistema portuário catarinense, focando nas empresas da indústria sul catarinense, principais

usuárias dos serviços do Porto de Imbituba, e fornecendo um panorama atual do tema. Como limitação, destaca-se que a amostra de empresas não possui movimentação constante no porto, devido aos entraves mencionados. Futuras pesquisas podem ampliar a amostra, focando em empresas com maior movimentação no porto, para aprofundar a análise dos entraves operacionais.

AGRADECIMENTOS

Ao Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

REFERÊNCIAS

- BETH, A. General aspect of port management. **Port Management Textbook**. Bremen: Institute of Shipping Economics and Logistics, 1985.
- BICHOU, K.; GRAY, R. A critical review of conventional terminology for classifying seaports. **Transportation Research**, v. 39, n.1, p. 75-92, 2005.
- BRASIL. Portos e Aeroportos. **Sistema Portuário Nacional**. Brasília: Portos e Aeroportos, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/assuntos/transporte-aquaviario/sistema-portuario>. Acesso em: 07 abr. 2024.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Comex Stat – Sistema de Estatísticas de Comércio Exterior**. 2025. Disponível em: <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 6 maio 2025.
- MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MONTEIRO, N. M. **As grandes navegações e o descobrimento do Brasil**. Revista da Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, n. 40, p. 188-209, 2001.
- MORESI, E. **Metodologia de pesquisa**. 2003. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão de Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília, 2003.
- ONTL – Infra S.A. Observatório Nacional de Transporte e Logística. **Artigo Técnico nº 06. 2023**. Disponível em: <https://ontl.infrasa.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Artigo-tecnico-n-06.pdf>. Acesso em: 02 de jun. 2024.
- PORTO DE IMBITUBA. Autoridade portuária. **História. 2024a**. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/historia>. Acesso em: 07 de abr. 2024.
- PORTO DE IMBITUBA. Autoridade portuária. **Infraestrutura física. 2024b**. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/infraestrutura>. Acesso em: 07 de abr. 2024.

PORTO DE ITAJAÍ. Autoridade portuária. **Notícias**. 2025. Disponível em: <https://www.portoitajai.com.br/noticia/1886/comunicado-a-comunidade-portuaria>. Acesso em: 24 de mar. 2025.

RODRIGUES, W.; BENEDICTO, G. C. de. Uma análise das políticas do comércio exterior brasileiro nos últimos quinze anos. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 28-51, jul./dez. 2009.

ROJAS, P. **Introdução à logística portuária e noções de comércio exterior** [recurso eletrônico] / Pablo Rojas – Dados Eletrônicos – Porto Alegre: Bookman, 2014.

SANTOS BRASIL. **Notícias**. Disponível em: <https://www.santosbrasil.com.br/v2021/noticia/fundos-geridos-pelo-opportunity-vendem-a-sua-participacao-na-santos-brasil-para-a-cma-cgm>. Acesso em: 06 de out. 2024.

SECOM. Rádio SECOM. **SCPAR Porto de Imbituba prevê obras e investimentos de mais de R\$ 50 milhões até o fim de 2024**. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/scpar-porto-de-imituba-preve-obras-e-investimentos-de-mais-de-r-50-milhoes-ate-o-fim-de-2024-2>. Acesso em: 10 de out. 2024.

TOZONI-REIS, M. F. de C. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro. Cadernos EBAP, nº 52. 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, G. B. B. **Transporte internacional de cargas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

VIEIRA; G. B. B.; KLIEMANN NETO, F. J. Governança de cadeias logístico-portuárias: proposição de um modelo conceitual. *In*: VIEIRA, G. B. B. **Modelo de governança portuária: um estudo comparativo dos Portos de Valência e de Santos**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2013.

ZILLI, J. C. **Políticas para o desenvolvimento portuário: um estudo no Porto de Imbituba – Santa Catarina**. 2015. 233 p. Dissertação (Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2015.

ZILLI, J. C. **Framework para a governança multinível do sistema portuário brasileiro em direção ao porto inteligente**. 2022. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.



Empreendedorismo Feminino: Um Estudo de Caso no Núcleo da Mulher Empresária de Criciúma

Sabrina Somara Martinhago

UNESC

Izabel Regina de Souza

UNESC

Resumo: O empreendedorismo feminino tem se consolidado como uma alternativa para mulheres que buscam autonomia financeira e crescimento profissional. No contexto do Núcleo do Empreendedorismo Feminino de Criciúma, este estudo teve como objetivo analisar as motivações e desafios enfrentados pelas empreendedoras participantes. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, bibliográfico e documental. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com coordenadoras do Núcleo e análise de literatura sobre o tema. Os resultados indicaram que a busca por independência financeira e flexibilidade de horários são fatores determinantes para o ingresso no empreendedorismo. No entanto, desafios relacionados a empreender, conciliação entre vida profissional e pessoal e a falta de políticas públicas voltadas ao setor ainda dificultam o crescimento dos negócios. Além disso, a participação no Núcleo foi identificada como um fator essencial para o desenvolvimento das empreendedoras, oferecendo suporte e oportunidades de networking. Por fim, o estudo aponta a necessidade de políticas e iniciativas que fortaleçam o empreendedorismo feminino e ampliem o impacto das redes de apoio.

Palavras-chave: empreendedorismo feminino; núcleo empresarial; desenvolvimento profissional.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um campo repleto de desafios e incertezas, onde a habilidade de enfrentar e superar obstáculos se torna essencial para alcançar o sucesso. De acordo com Dogen (1989), o empreendedor deve assumir riscos e seu êxito está diretamente ligado à sua capacidade de lidar com as adversidades. No Brasil, o empreendedorismo tem se tornado cada vez mais relevante, sendo impulsionado tanto pela necessidade de geração de empregos quanto pelo desejo crescente de autonomia e iniciativa empresarial. Entre janeiro e agosto de 2023, o país registrou a abertura de 2.716.269 novas empresas, somando um total de 21,8 milhões de empreendimentos ativos (Brasil/MDIC, 2023).

Empreender envolve fatores diversos e muitas vezes imprevisíveis. Segundo Dornelas (2023), o início de um negócio pode parecer casual, mas reflete influências pessoais, sociais e econômicas. No empreendedorismo feminino, essas motivações vão além da renda, incluindo aspectos emocionais, como destaca Chiavenato (2021). Com 37 integrantes, o Núcleo apoia essas mulheres por meio de capacitações, redes de apoio e incentivo à liderança.

Em relação ao empreendedorismo feminino, o Brasil tem experimentado um aumento significativo no número de mulheres empreendendo. Em 2022, o país

atingiu o recorde de 10,3 milhões de mulheres empreendedoras, representando 34,4% do total de donos de negócios (Sebrae, 2022a).

No cenário regional, o Núcleo da Mulher Empresária de Criciúma, também denominado Câmara da Mulher Empresária, tem sido um pilar importante para o desenvolvimento do empreendedorismo feminino. Fundado em 1997 e vinculado à Associação Empresarial de Criciúma (ACIC), o Núcleo visa promover a participação das mulheres cresçam juntas e se apoiem mutuamente, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social de Criciúma.

Este estudo se insere no contexto do empreendedorismo feminino, com o objetivo de analisar as motivações, desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres empreendedoras de Criciúma, com foco nas participantes do Núcleo de Empreendedorismo Feminino. A pesquisa adota uma abordagem descritiva e exploratória, como o uso de entrevistas semiestruturadas e questionários para entender as barreiras e os fatores que influenciam o sucesso dessas empreendedoras. O estudo busca, ainda, identificar as estratégias adotadas pelas mulheres para superar os obstáculos e explorar as oportunidades no ambiente empresarial local. Além disso, visa examinar o papel do Núcleo na capacitação e apoio a essas mulheres, contribuindo para o fortalecimento de suas trajetórias empresariais.

A metodologia adotada envolve a combinação de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, sendo a última conduzida por meio de questionários aplicados a 22 mulheres do Núcleo. Os dados serão analisados por meio da aplicação da Escala *Likert*, permitindo medir as atitudes e percepções das participantes. A análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados proporcionará uma compreensão mais profunda dos desafios e das motivações do empreendedorismo feminino em Criciúma, contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

O empreendedorismo feminino tem sido objeto de estudos intensivos entre 2000 e 2023, refletindo as mudanças nos papéis das mulheres no ambiente empresarial e as diversas motivações e barreiras que enfrentam. Durante esse período, foi possível observar transformações significativas nas condições e desafios enfrentados por mulheres empreendedoras em diferentes regiões do mundo, o que se reflete em um crescimento tanto nas motivações quanto na superação das dificuldades associadas ao empreendedorismo.

Nos primeiros anos do século XXI, as pesquisas apontaram que os desafios mais recorrentes para as mulheres empreendedoras estavam relacionados ao acesso ao crédito e ao preconceito de gênero. Em Portugal, por exemplo, Dinis e Helms (2000) destacaram que o acesso limitado a financiamentos e a visão estigmatizada das mulheres como líderes empresariais foram obstáculos significativos ao crescimento dos negócios comandados por elas, principalmente nos contextos fora do ambiente familiar. De forma semelhante, o estudo de Orhan e Scott (2001) no Reino Unido revelou que, além das dificuldades financeiras, as

empresárias britânicas enfrentavam barreiras culturais, como a escassa participação em redes de negócios dominadas por homens.

Em países como o Canadá, o estudo de Beaucage, Laplante e Légaré (2004) indicou que novos desafios surgiram à medida que o cenário empresarial global evoluía. As empreendedoras enfrentaram dificuldades com a digitalização dos negócios e a crescente globalização, com uma sub-representação das mulheres em setores como tecnologia e inovação, o que afetava sua competitividade no mercado. No entanto, também se observou que muitas dessas empresárias estavam buscando se inserir em nichos emergentes e com grande potencial de crescimento. A Turquia, conforme pesquisa de Ozsungur (2019), demonstrou que além das dificuldades institucionais, as normas culturais ainda restringem a atuação das mulheres no mercado empresarial, refletindo uma resistência maior à mudança em comparação com outros países.

O empreendedorismo por necessidade geralmente surge em contextos de dificuldade para acessar o mercado de trabalho formal, seja devido ao desemprego, à falta de oportunidades ou à escassez de alternativas remuneradas. Em Portugal, Dinis e Helms (2000) identificaram que muitas mulheres, ao não encontrarem alternativas adequadas, recorriam ao empreendedorismo para gerar uma renda que equilibrasse suas responsabilidades familiares com a necessidade de trabalho. Isso também foi evidenciado no estudo de Almobaireek e Manolova (2013) na Arábia Saudita, onde as restrições culturais faziam do empreendedorismo uma solução para as mulheres superarem as barreiras impostas pelo mercado de trabalho formal.

Por outro lado, o empreendedorismo por oportunidade ocorre quando a mulher identifica uma oportunidade no mercado, seja por meio de inovação ou pela observação de lacunas não atendidas. Nesse caso, as motivações estão ligadas à busca por realização pessoal e ao desejo de causar impacto social, além de almejar sucesso financeiro. As pesquisas de Suárez Ortega e Gálvez García (2017) na Espanha mostraram que, nas últimas décadas, as mulheres começaram a empreender com um foco mais amplo, buscando não apenas gerar lucro, mas também causar uma transformação social e ambiental, impulsionadas pela sustentabilidade e responsabilidade social. O estudo de Beaucage, Laplante e Légaré (2004) também corrobora essa tendência no Canadá, onde as empresárias buscam criar negócios sustentáveis que estejam alinhados com seus valores.

A transição das motivações por necessidade para as motivações por oportunidade é uma tendência crescente observada em muitos países ao longo do tempo. Inicialmente, no início dos anos 2000, o empreendedorismo feminino era amplamente motivado pela necessidade, como mostrado em estudos realizados em Portugal, Arábia Saudita e Tailândia (Dinis; Helms, 2000; Almobaireek; Manolova, 2013).

Embora essa transição tenha ocorrido em muitas partes do mundo, ainda existem regiões onde o empreendedorismo feminino é motivado principalmente pela necessidade. Na Turquia, por exemplo, apesar da evolução das políticas públicas, muitas mulheres continuam a empreender como uma resposta às dificuldades econômicas e culturais, com poucas opções no mercado de trabalho formal (Ozsungur, 2019).

Em síntese, a análise do empreendedorismo feminino entre 2000 e 2023 revela uma evolução significativa tanto nas motivações quanto nos desafios enfrentados pelas mulheres empresárias.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos deste estudo foram organizados para garantir a coerência entre os objetivos da pesquisa e os métodos utilizados. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o método científico consiste em um conjunto de atividades organizadas que asseguram a validade do conhecimento gerado.

O delineamento da pesquisa foi estruturado conforme Vergara (2015), que destaca a necessidade de definição clara dos objetivos e estratégias de investigação. Este estudo seguiu um modelo descritivo e exploratório, conforme Gil (2019). A abordagem descritiva visou caracterizar o perfil das mulheres empreendedoras do Núcleo de Empreendedorismo Feminino de Criciúma, enquanto a exploratória permitiu identificar desafios e motivações dessas empresárias, com base em entrevistas abertas e semiestruturadas.

A coleta de dados combinou pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão da literatura foi realizada por meio da análise de livros, artigos acadêmicos e publicações pertinentes ao tema. Já a pesquisa de campo incluiu a aplicação de questionários a 22 empreendedoras. Os questionários continham perguntas fechadas e abertas, sendo que as respostas quantitativas foram analisadas por meio de estatísticas descritivas, enquanto as respostas abertas e entrevistas foram interpretadas com análise de conteúdo, conforme Gil (2019). A população-alvo do estudo incluiu as 37 mulheres que integram o Núcleo. A amostragem utilizada foi a probabilística estratificada, garantindo representação proporcional dos diferentes perfis de empreendedoras. A aplicação da Escala *Likert* permitiu mensurar as opiniões das participantes em relação a desafios e estratégias empreendedoras.

A análise dos dados foi realizada sob perspectivas quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa permitiu mensurar os padrões identificados nas respostas fechadas, enquanto a qualitativa proporcionou uma compreensão aprofundada das experiências das entrevistadas. A triangulação de métodos, conforme descrito por Gil (2019), fortaleceu a validade e confiabilidade dos resultados, garantindo uma visão ampla e detalhada do fenômeno estudado.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

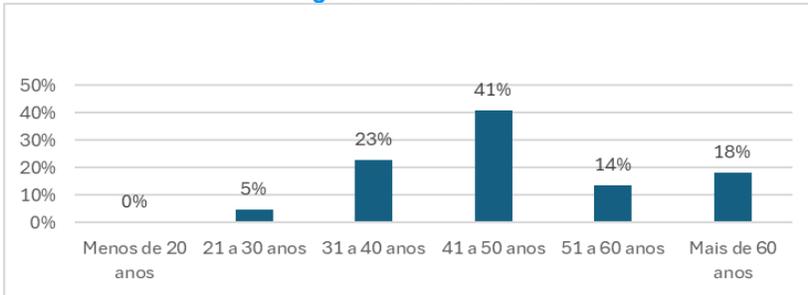
Este capítulo apresenta os dados coletados na pesquisa sobre as razões e desafios do empreendedorismo feminino em Criciúma. A análise foi organizada em blocos, são discutidos o perfil das empreendedoras e os principais setores em que atuam. Posteriormente, exploram-se os desafios enfrentados, os motivadores para empreender e, por fim, as estratégias adotadas para superar obstáculos no ambiente empresarial.

Perfil das Mulheres Empreendedoras

Este capítulo analisa as características sociodemográficas das mulheres que integram o Núcleo de Empreendedorismo Feminino, com foco na faixa etária, estado civil, número de filhos, formação acadêmica, área de atuação profissional e o tempo de experiência no empreendedorismo. Ao compreender esses aspectos, buscamos destacar as particularidades do perfil das empreendedoras da região e entender como essas variáveis influenciam sua trajetória e as decisões empresariais.

A distribuição etária das mulheres no Núcleo revela uma predominância de participantes mais maduras, com 41% dos membros pertencendo à faixa etária de 41 a 50 anos. Esse dado reflete um perfil de empreendedoras com vasta experiência profissional, que buscam no empreendedorismo uma alternativa para alcançar maior flexibilidade e autonomia, como apontado por Sebrae (2023). Outro grupo significativo é o de mulheres entre 31 e 40 anos, que representa 23% das participantes. Esses números sugerem que o Núcleo atrai, principalmente, mulheres em um ponto intermediário de suas carreiras, que já acumularam vivências profissionais e estão agora direcionadas ao desenvolvimento de seus negócios.

Figura 1 - Faixa etária.

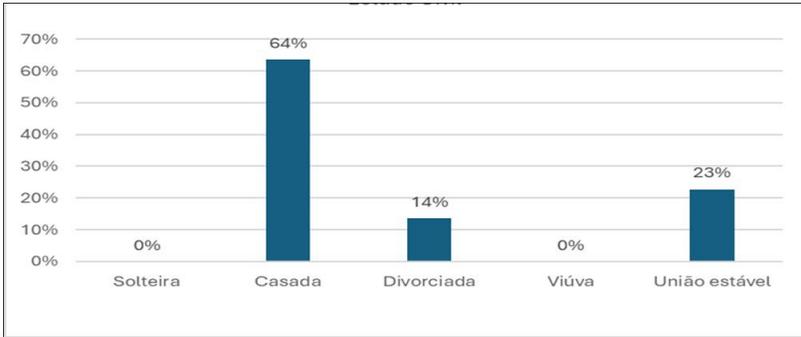


Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Importante ressaltar a presença de mulheres com mais de 60 anos (18%), o que evidencia a longevidade das trajetórias empreendedoras e a relevância do empreendedorismo ao longo da vida. Por outro lado, a baixa participação de mulheres jovens (apenas 5% entre 21 e 30 anos) indica que, apesar do crescente interesse pelo empreendedorismo, o Núcleo ainda não conseguiu atrair as gerações mais novas de forma expressiva.

O perfil conjugal das participantes revela que a grande maioria, 64%, é casada, o que sugere uma relevante interação entre a vida profissional e familiar. Também é relevante a presença de mulheres em união estável, que totalizam 23% das participantes. A conciliação da vida empresarial com o casamento, muitas vezes associada à dinâmica de liderança compartilhada nas famílias, pode refletir um estilo de gestão colaborativo nas empresas dessas mulheres.

Figura 2 - Estado civil.

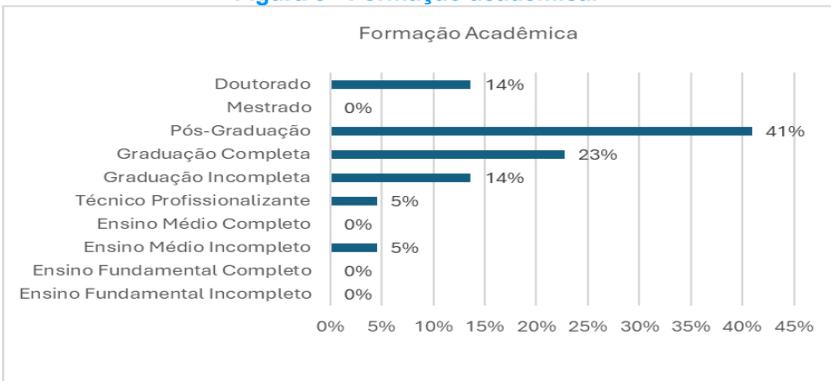


Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A pesquisa indica que 73% das participantes têm filhos, evidenciando um forte vínculo entre a maternidade e o empreendedorismo feminino no Núcleo. Esse dado corrobora com estudos que mostram que muitas mulheres recorrem ao empreendedorismo para conseguir flexibilidade e atender às demandas familiares, o que pode ser um fator de sucesso para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A formação acadêmica das participantes reflete um alto nível de qualificação. A maior parte das mulheres (41%) possui Pós-Graduação, o que indica um forte investimento em educação continuada para lidar com as demandas do mercado de trabalho. Além disso, 23% têm Graduação Completa e 14% possuem doutorado. Esses dados confirmam que as empreendedoras do Núcleo têm um nível educacional elevado). Essa qualificação pode ser vista como um diferencial competitivo no desenvolvimento dos negócios dessas mulheres.

Figura 3 - Formação acadêmica.

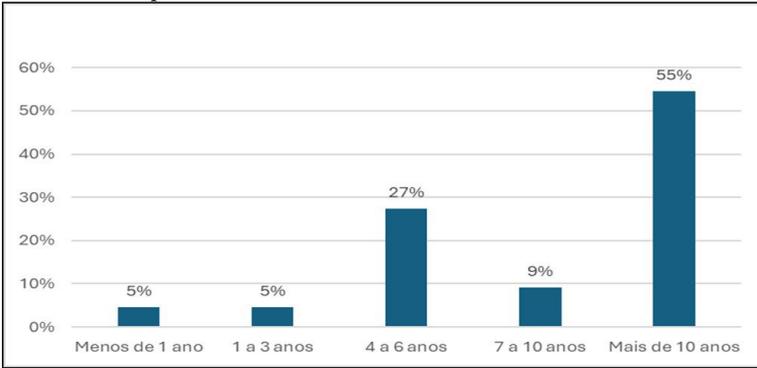


Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Embora a maior parte das participantes tenha formação em Administração (23%) e Comunicação (18%), o Núcleo também conta com mulheres de áreas como Educação (23%), Artes Plásticas, Arquitetura Hospitalar, Marketing e Economia (5% cada). A diversidade de áreas de formação amplia o potencial de inovação dentro

do Núcleo, com mulheres que trazem diferentes perspectivas e competências para o ambiente empresarial.

Figura 4 - Período empreendendo.

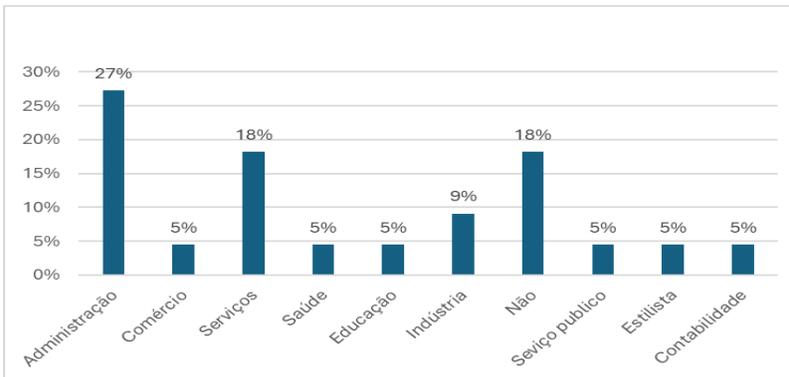


Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A experiência profissional prévia é outro dado relevante, com 68% das mulheres informando que possuíam experiência em outras áreas antes de se lançarem no empreendedorismo. Por outro lado, 32% das participantes não tinham experiência anterior, o que pode indicar um movimento de transição ou reinvenção profissional, focado na busca de novas oportunidades.

Em relação às áreas de atuação anteriores, 27% das mulheres estavam na área de Administração, seguida por 18% que atuavam no Setor Público e 18% em Serviços. A variedade de setores das participantes, incluindo Indústria, Comércio, Saúde, Educação e Contabilidade, demonstra a diversidade de experiências que o Núcleo agrega, o que enriquece as trocas de saberes e contribui para a formação de um ambiente colaborativo de aprendizado.

Figura 5 - Área de atuação profissional anterior ao empreendedorismo.



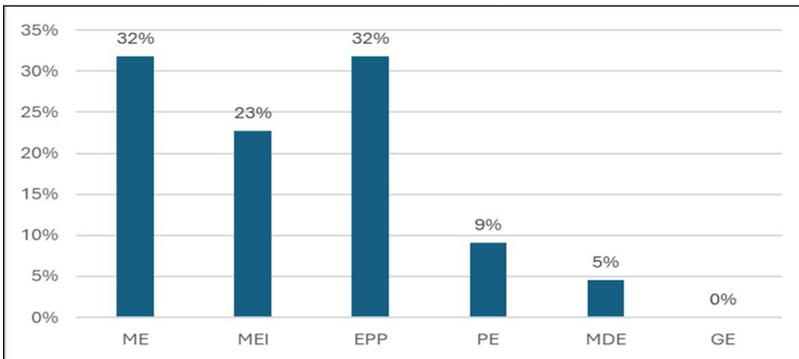
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Segmento Que Mais Atuam

A análise possibilita identificar padrões e tendências, refletindo os desafios e as oportunidades enfrentadas por essas empresárias em suas respectivas áreas de atuação.

A maioria das participantes está envolvida em Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), com 32% em cada categoria, evidenciando uma preferência por negócios de porte reduzido que oferecem maior flexibilidade e controle. Além disso, 23% atuam como Microempreendedores Individuais (MEI), indicando uma busca por modelos autônomos e com custos limitados. Apenas 9% das participantes gerenciam Pequenas Empresas (PE) e 5% Médias Empresas (MDE), com nenhuma empreendedora operando Grandes Empresas (GE), o que revela os desafios enfrentados por esses negócios em termos de crescimento e competitividade.

Figura 6 - Porte da empresa.

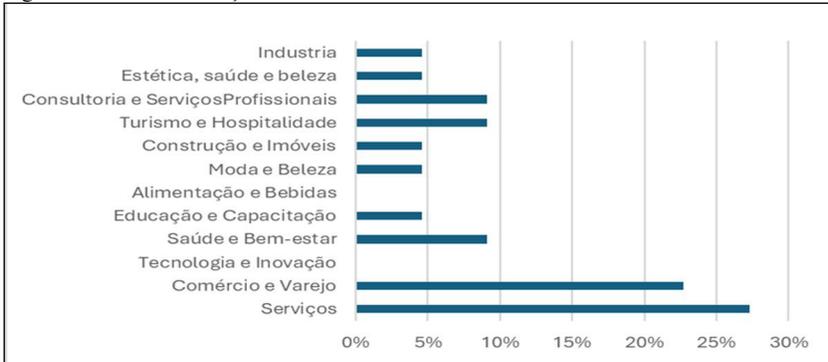


Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Os setores mais predominantes entre as empreendedoras do Núcleo são Serviços (27%) e Comércio e Varejo (23%), em consonância com as tendências observadas no Sebrae (2022a), que apontam uma alta concentração de mulheres empreendedoras nesses segmentos devido à baixa barreira de entrada, flexibilidade e menores investimentos iniciais. Esses setores também estão em constante crescimento, impulsionados pela demanda contínua por produtos e serviços.

Além disso, setores como Consultoria e Serviços Profissionais (9%), Saúde e Bem-estar (9%) e Turismo e Hospitalidade (9%) também apresentam uma participação relevante. Isso reflete a tendência crescente de mulheres empreendendo em áreas que combinam suas habilidades pessoais com nichos de mercado com alta demanda, conforme destacado por Morais *et al.* (2019).

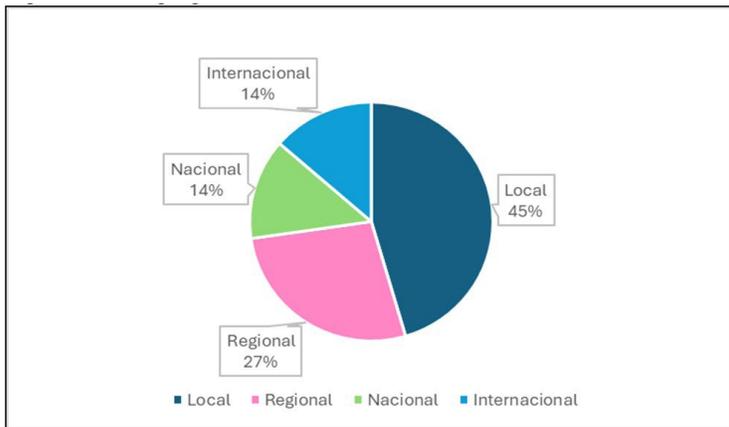
Figura 7 - Setores de atuação Predominantes.



Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Quanto à área geográfica de atuação, 45% das empreendedoras concentram suas atividades no mercado local, e 27% atuam de forma regional. Este dado é consistente com a teoria de Dolabela (2008), que observa que a concentração geográfica em mercados próximos é comum entre as empreendedoras, pois facilita a construção de relações mais estreitas com os clientes e permite um controle mais eficaz sobre a logística e a qualidade. No entanto, 14% das empreendedoras já expandiram suas operações para o mercado nacional, e 14% operam no mercado internacional, o que evidencia um movimento crescente em direção à expansão e à busca por novas oportunidades de crescimento.

Figura 8 - Área geográfica de atuação.



Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A maioria das participantes do Núcleo (64%) direciona seus negócios para o consumidor final (B2C), o que é comum em negócios de pequeno porte, como comércio e serviços. Já 27% atuam no segmento B2B, focando em empresas, especialmente em áreas como consultoria e serviços profissionais.

Essa diversificação de público-alvo demonstra a adaptabilidade das empreendedoras, que atendem tanto consumidores finais quanto empresas, conforme as demandas do mercado.

Figura 9 - Público-alvo das empresárias.



Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

As mulheres empreendedoras concentram-se em negócios de pequeno porte, principalmente nos setores de Comércio e Serviços. A maioria opta por estruturas enxutas, com poucos funcionários ou atuando sozinhas, buscando maior controle financeiro e redução de custos. No entanto, algumas empreendedoras estão expandindo suas operações, explorando mercados nacionais e internacionais.

Essas tendências destacam a importância do apoio de núcleos empresariais, como o Núcleo de Empreendedorismo Feminino, para o desenvolvimento e profissionalização das empresárias, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios.

Razões e Desafios

As razões que levaram as mulheres do Núcleo da Mulher Empresária de Criciúma a ingressarem no empreendedorismo estão relacionadas, em grande parte, à busca por independência financeira, flexibilidade de horários e realização pessoal.

Treze das quatorze mulheres que responderam à escala *Likert* atribuíram notas 6 ou 7 à afirmativa de que essa conciliação representa um dos principais obstáculos. Esse dado reforça a constatação do Sebrae (2023), que destaca a sobrecarga enfrentada por mulheres empreendedoras, muitas vezes responsáveis simultaneamente pela gestão do negócio e pelas tarefas domésticas.

Dez participantes afirmaram que a falta de networking limita o crescimento dos negócios, o que corrobora Morais *et al.* (2019), ao apontar que a ausência de conexões estratégicas reduz o acesso a oportunidades, parcerias e visibilidade no mercado. Além disso, a percepção sobre políticas públicas foi negativa: nenhuma das entrevistadas marcou nota 7 para a efetividade das políticas locais, e apenas seis atribuíram notas moderadas (5 ou 6), demonstrando insatisfação com a atuação do poder público nesse campo.

Outro ponto levantado, foi a dificuldade em expandir a base de clientes. A captação de novos consumidores foi mencionada nas respostas abertas como um obstáculo recorrente. De acordo com Dolabela (2008), o crescimento de pequenos negócios depende diretamente da capacidade de atrair e manter clientes, especialmente quando não há grandes investimentos em marketing ou visibilidade.

Todas as participantes indicaram alto grau de concordância quanto à importância dessa rede de suporte, apontando que a troca de experiências, os encontros periódicos e as ações conjuntas fortalecem suas trajetórias. Conforme aponta Drucker (2002), o empreendedorismo tende a ser mais eficaz quando associado a ambientes que favorecem a colaboração e a troca de conhecimento.

Quadro 1 – Razões e desafios enfrentados pelas empreendedoras do Núcleo.

Afirmativas	ESCALAS						Concordo Totalmente
	Discordo totalmente	2	3	4	5	6	
Você considera que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um dos principais desafios no seu dia a dia como empreendedora?	1	1	1	2	4	5	8
Você sente que existe discriminação de gênero no ambiente empresarial em Criciúma?	2	3	2	4	6	2	3
O apoio de outras empreendedoras do Núcleo da Mulher Empresária é fundamental para você superar os desafios do seu negócio?	0	0	0	3	5	4	10
Você encontra/encontrou dificuldades para obter informações ou orientações adequadas para o desenvolvimento do seu negócio?	1	3	6	3	4	4	1
A falta de uma rede de contatos influente (Networking) limita o crescimento do seu negócio?	1	0	1	6	4	6	4
Você enfrenta dificuldades para acessar recursos financeiros para o seu negócio (ex.: crédito, investimentos)?	2	2	6	6	4	1	1
As políticas públicas locais são eficazes no apoio às mulheres empreendedoras?	2	3	6	5	6	0	0
Você acredita que a economia local oferece boas oportunidades para mulheres empreendedoras?	0	0	4	3	6	6	3

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Embora o acesso a crédito e informações adequadas tenha sido visto de forma mais moderada, sete mulheres indicaram dificuldades nesses aspectos, evidenciando a necessidade de mais suporte técnico e institucional, especialmente nas fases iniciais. No entanto, nove participantes demonstraram otimismo quanto às oportunidades na economia local, refletindo a capacidade de adaptação das empreendedoras e a eficácia das redes colaborativas para superar obstáculos.

Principais Motivadores

Compreender os motivos que levam mulheres a empreender é essencial para identificar os fatores que influenciam suas escolhas e trajetórias. A partir dos dados levantados, foi possível observar que as participantes do Núcleo são impulsionadas por diferentes razões, que vão desde a identificação de oportunidades de mercado até a busca por realização pessoal.

Um conjunto de afirmações complementares foi apresentado às participantes, com o objetivo de compreender outras influências na decisão de empreender. As respostas obtidas estão sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Razões que influenciaram a decisão de empreender.

Afirmativas	ESCALAS						Concordo Totalmente
	Discordo totalmente	2	3	4	5	6	
O desejo de ter mais controle sobre sua vida e suas decisões influenciou sua decisão de empreender?	0	1	0	3	0	9	9
A necessidade de criar uma fonte de renda para sustentar sua família foi um fator crucial para iniciar seu negócio?	4	3	2	3	4	1	5
Você se sentiu inspirada por outras mulheres empreendedoras ao decidir começar seu próprio negócio?	3	2	1	5	4	4	3
A busca por flexibilidade no horário de trabalho para equilibrar suas responsabilidades pessoais e profissionais foi um dos motivadores para empreender?	0	1	0	4	3	5	9
A possibilidade de contribuir para sua comunidade local ou para uma causa social teve impacto na sua decisão de empreender?	3	2	2	2	2	3	8
O desejo de ser sua própria chefe foi um dos principais fatores que a motivou a iniciar seu próprio negócio?	1	1	1	1	5	6	7
A influência de familiares ou amigos próximos teve um papel importante na sua decisão de empreender?	2	2	0	3	2	0	13
Você enxergou o empreendedorismo como uma oportunidade de autoafirmação e de alcançar realização pessoal?	0	0	1	3	4	3	11

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

O desejo de ter mais controle sobre a própria vida foi destacado por 9 mulheres, evidenciando que o empreendedorismo está ligado à busca por autonomia pessoal e profissional, como apontam Morais *et al.* (2019). A autorrealização também se destacou, com 11 participantes vendo no ato de empreender uma forma de alcançar objetivos de vida e afirmar sua identidade, conforme a visão de Dolabela (2008). A flexibilidade de horários foi valorizada por 9 mulheres, especialmente por aquelas que precisam conciliar múltiplos papéis. Além disso, 7 participantes destacaram a vontade de ser a própria chefe, reforçando a busca por liberdade nas decisões, uma vantagem importante no empreendedorismo feminino segundo Morais *et al.* (2019).

Quanto à influência de familiares ou amigos, (13) mulheres indicaram algum impacto, mas apenas (3) concordaram totalmente com essa ideia, sugerindo que, apesar de relevante, o apoio da rede próxima não foi o fator principal na maioria dos casos. Por fim, (5) participantes afirmaram que a necessidade de gerar renda foi determinante, alinhando-se ao perfil de empreendedoras por necessidade descrito pelo Sebrae (2022a).

Durante as entrevistas, surgiram fatores contextuais que influenciaram a decisão de empreender. Algumas participantes mencionaram mudanças pessoais, como divórcio ou eventos externos, como a pandemia, que as levaram a buscar o empreendedorismo como uma forma de recomeço e autonomia. Outras destacaram a sucessão familiar ou o incentivo de amigos próximos como estímulos importantes para iniciar seus negócios. Esses fatores mostram que, além da motivação financeira, aspectos emocionais e sociais desempenham um papel fundamental nas trajetórias das mulheres que integram o Núcleo.

Estratégia de Enfrentamento Adotadas

As empreendedoras entrevistadas relataram diferentes estratégias para lidar com os desafios do dia a dia empresarial. Entre as mais citadas estão a busca por capacitação contínua, a participação em eventos de networking e o apoio de outras mulheres empreendedoras. A capacitação surge como uma forma de adquirir conhecimentos e se manter atualizada sobre o mercado, algo apontado por Dolabela (2008) como essencial para a sustentabilidade dos negócios. Já o networking, além de possibilitar a troca de experiências, contribui para a criação de parcerias e novas oportunidades de negócio, como destacam Pérez e Hernández (2016).

O apoio de outras empreendedoras também foi mencionado como importante, seja por meio de mentorias, grupos de apoio ou associações como o próprio Núcleo, o que vai ao encontro do que afirma o Sebrae (2022b) sobre a importância das redes de apoio para o fortalecimento do empreendedorismo feminino. Além disso, práticas como o planejamento financeiro, a organização da rotina e o uso do marketing digital foram apontadas como fundamentais para enfrentar as oscilações do mercado, o que é reforçado por Morais *et al.* (2019), ao destacarem a importância da gestão financeira no sucesso dos negócios.

Quadro 3 – Estratégias utilizadas para superar desafios empresariais.

Afirmativas	ESCALAS						Concordo Totalmente
	Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	
Você busca redes de apoio (ex.: mentorias, associações, grupos empresariais) para superar os desafios na gestão do seu negócio?	1	1	0	0	2	4	14
Você adota estratégias de planejamento financeiro para lidar com dificuldades econômicas no seu negócio?	1	1	2	1	5	6	6
Participar de eventos de networking é uma parte essencial da sua estratégia para expandir suas oportunidades de negócio?	0	0	0	0	2	5	15
Você busca atualizações constantes e participa de treinamentos para aprimorar suas habilidades de gestão?	0	0	0	0	3	4	15
A formação de parcerias estratégicas com outras empresas ou profissionais faz parte das suas estratégias para fortalecer o seu negócio?	2	0	1	3	0	6	10
O uso de estratégias de marketing digital tem sido essencial para aumentar a visibilidade do seu negócio?	0	0	1	4	0	7	10
Você procura diversificar seus produtos ou serviços como uma estratégia para enfrentar a concorrência?	1	0	0	3	3	5	10
Você revisa e ajusta constantemente seu plano de negócios para se adaptar às mudanças do mercado?	2	1	4	0	5	5	5
O apoio e a colaboração da sua equipe são fundamentais para superar os desafios diários do seu negócio?	0	0	0	2	3	2	15
Você busca ativamente feedback dos seus clientes para melhorar continuamente os produtos ou serviços oferecidos?	1	3	0	2	1	3	12

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Os dados apontam que um dos recursos mais valorizados é a participação em redes de apoio, como mentorias, associações e grupos empresariais: (14) participantes concordaram totalmente com essa importância. Esses espaços fortalecem a autoconfiança, facilitam trocas de experiências e abrem portas para parcerias. O Sebrae (2022b) destaca que o apoio entre empreendedores é fundamental para fortalecer pequenos negócios, sobretudo os liderados por mulheres.

Networking e capacitação foram apontados como estratégias essenciais por 15 empreendedoras, evidenciando a importância das conexões e do aprendizado contínuo, conforme Pérez e Hernández (2016) e Dolabela (2008). A diversificação de produtos e o marketing digital também se destacaram, sendo valorizados por 10 participantes, em consonância com o Sebrae (2022a), que ressalta a relevância dessas práticas, especialmente após a pandemia. Em contrapartida, o planejamento financeiro teve menor adesão: apenas 6 mulheres afirmaram utilizá-lo plenamente. Esse dado revela um desafio recorrente entre pequenos negócios, principalmente quando não há formação técnica na área, como apontam Morais *et al.* (2019).

A colaboração da equipe foi considerada essencial por 15 participantes, destacando o engajamento interno como fator decisivo para enfrentar desafios, conforme Morais *et al.* (2019). Dez mulheres também ressaltaram a importância de parcerias estratégicas para reduzir custos e promover crescimento conjunto. Em respostas abertas, foram mencionadas estratégias como reorganização financeira, renegociação de contratos, adaptação de produtos, presença digital e valorização da equipe, além da busca por mentorias no próprio Núcleo. Essas ações refletem as orientações do Sebrae (2022b) sobre a importância de estratégias proativas em tempos de crise.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o empreendedorismo no Núcleo da Mulher Empresária de Criciúma, buscando compreender o que motiva suas integrantes a empreenderem e os principais desafios enfrentados ao longo dessa trajetória. O objetivo foi identificar os fatores que impulsionam a criação de negócios, os obstáculos que surgem no caminho e as formas encontradas para superá-los.

As participantes do Núcleo, em sua maioria, têm entre 30 e 50 anos, possuem alto nível de escolaridade e atuam principalmente nos setores de comércio, serviços e educação. Esses dados revelam uma base sólida de conhecimento e vivência, que contribui para lidar com as dificuldades do mercado. Entre as motivações mais mencionadas estão o desejo de independência financeira, o controle sobre a própria rotina e a possibilidade de conciliar melhor a vida profissional com a pessoal.

Muitas também relataram a vontade de realizar projetos próprios, colocar suas ideias em prática e trabalhar com o que gostam. O desejo de causar impacto positivo na comunidade aparece como um diferencial, mostrando que, para essas mulheres, empreender também é uma forma de contribuir com a sociedade. Em

alguns casos, a falta de oportunidades no mercado formal foi o que as levou a buscar esse caminho como alternativa.

Os principais desafios incluem o acesso limitado a crédito, o acúmulo de tarefas domésticas que comprometem o tempo dedicado aos negócios, e a burocracia envolvida na abertura e manutenção das empresas. Além disso, a pressão por inovação e a forte concorrência exigem constante adaptação, o que nem sempre é simples diante da rotina intensa.

Para lidar com essas dificuldades, as empreendedoras têm investido em capacitação, trocado experiências e se apoiado em redes como o próprio Núcleo. Esse ambiente de colaboração é visto como essencial para encontrar soluções, trocar aprendizados e manter a motivação no dia a dia. A união entre as participantes fortalece os negócios e ajuda a enfrentar os momentos de incerteza com mais confiança.

O estudo, no entanto, apresenta limitações. A amostra foi composta por 22 empreendedoras, número significativo dentro do Núcleo, mas ainda restrito para representar realidades de outras regiões ou setores. Além disso, o foco em um único grupo limita comparações com outras redes de apoio. Pesquisas futuras poderiam ampliar essa abordagem, incluindo diferentes contextos e também uma análise mais aprofundada sobre o papel das políticas públicas no incentivo ao empreendedorismo feminino.

Em resumo, a pesquisa oferece uma visão clara sobre as motivações e dificuldades enfrentadas por essas mulheres, reforçando a importância de espaços de apoio e troca como o Núcleo. As estratégias adotadas por elas revelam caminhos possíveis para fortalecer pequenos negócios liderados por mulheres. Ampliar esse estudo pode trazer contribuições valiosas para políticas públicas mais eficazes e para o fortalecimento do empreendedorismo como alternativa de crescimento pessoal, profissional e social.

REFERÊNCIAS

ALMOBAIREEK, W. N.; MANOLOVA, T. S. Entrepreneurial motivations among female university youth in Saudi Arabia. **Journal of Business Economics and Management**, v. 14, n. Supplement_1, p. S56–S75, 24 dez. 2013.

BEAUCAGE, A.; LAPLANTE, N.; LÉGARÉ, R. The shift to self-employment: an imposed choice or an obvious choice? **Relations industrielles Industrial Relations**, v. 59, n. 1703-8138, p. 345–378, 7 dez. 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço. MDIC. **Brasil tem 2,7 milhões de novas empresas em 2023**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/setembro/brasil-tem-2-7-milhoes-de-novas-empresas-em-2023>. Acesso em: 27 maio 2024.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. Grupo GEN, 2021. E-book.

DINIS, A.; HELMS, M. Women and entrepreneurship: A case study of Portugal. **Journal of International Business & Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, dez. 2000.

DOGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-hill, 1989.

DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Tradução de Carlos Malferrari. 6a ed. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. [São Paulo]: Grupo GEN, 2019. E-book.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAIS, G. M. *et al.* **Empreendedorismo feminino**: evolução, desafios atuais e perspectivas futuras. *In*: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – IFBA, 10., 2019, Uberlândia. Anais [...]. Uberlândia: IFBA, 2019. p. 1–15.

ORHAN, M.; SCOTT, D. Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model. **Women in Management Review**, v. 16, n. 5, p. 232–247, ago. 2001.

ÖZSUNGUR, F. A research on women’s entrepreneurship motivation: Sample of Adana Province. **Women’s Studies International Forum**, v. 74, p. 114–126, maio 2019.

PÉREZ, C. P.; HERNÁNDEZ, M. A. Explanatory factors of female entrepreneurship and limiting elements. **Suma de Negócios**, v. 7, n. 15, p. 25-31, 2016.

SEBRAE. **Empreendedorismo feminino no Brasil em 2022** (com dados até III trim/22). 2022a. [S.l.: s.n.]. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/03/Empreendedorismo-Feminino_3trimestre2022-3.pdf. Acesso em: 29 mar. 2024.

SEBRAE. **Pesquisa mundial de empreendedorismo**. 2022b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae50mais50/l%E2%80%93de%E2%80%93empreendedorismo%E2%80%93divulgada%E2%80%93no%E2%80%93projeto%E2%80%93sebrae%E2%80%9350mais50>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SEBRAE. **Mais da metade das mulheres empreendedoras são “chefe de domicílio”, aponta pesquisa**. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/mais-da-metade-das-mulheres-empreendedoras-sao-chefe-de-domicilio-aponta-pesquisa/#:~:text=Ag%C3%A2ncia%20Sebrae%20de%20Not%C3%ADcias>. Acesso em: 27 maio 2024.

SERASA. **35% das mulheres empreendem por vocação no Brasil, indica pesquisa da Serasa Experian**. 2023. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/pmes/35-das-mulheres-empreenandem-por-vocacao-no-brasil-indica-pesquisa-da-serasa-experian/>. Acesso em: 27 maio 2024.

SUÁREZ-ORTEGA, M.; GÁLVEZ-GARCÍA, R. Motivations and decisive factors in women's entrepreneurship. A gender perspective in education and professional guidance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 237, p. 1265–1271, fev. 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 6ª edição. [Rio de Janeiro]: Grupo GEN, 2015. E-book.



Representação Comercial Internacional no Contexto da América do Sul

Paulo Vítor Günter Rodrigues

UNESC

Júlio César Zilli

UNESC

Resumo: Diante de um cenário cada vez mais competitivo e divergente, uma das alternativas para aumentar a atividade nos cenários internacionais é o papel do representante comercial internacional. Portanto, o estudo objetivou compreender as oportunidades e desafios na comercialização de produtos e serviços via representação comercial internacional na América do Sul. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa essencialmente qualitativa, descritiva, bibliográfica e pesquisa de campo realizada por meio de um estudo de caso. Optou-se pela análise de conteúdo. A pesquisa contou com a participação de um representante comercial internacional com mais de 15 anos de experiência em países da América do Sul. Compreende-se que o cenário de vendas no comércio internacional é bastante concorrido, visto que tem as empresas locais e as empresas de fora do país. Também pode-se observar que a representação comercial internacional se torna um diferencial para a empresa, uma vez que consegue obter resultados positivos e maior entendimento do mercado quando se tem um contrato com uma representada. Os maiores desafios é a língua, a cultura e toda a negociação que se diferencia de país para país, porém com a ajuda do entendimento e tempo de mercado de um representante o caminho fica mais viável. Há de se considerar que o representante também precisa ter comprometimento com a empresa e acompanhar o mercado, se reestruturando, investindo em novas tecnologias e maneiras de trabalhar para praticar o seu trabalho com mais facilidade e eficácia, gerando maior resultado a ele e a empresa.

Palavras-chave: representante comercial; representação comercial internacional; América do Sul.

INTRODUÇÃO

A venda é a parte mais importante do negócio, onde gera lucro para a empresa e ao mesmo tempo o faz parceira de seu cliente, mas para que esta etapa ocorra depende de vários fatores, podendo-se citar alguns, como: produção, análise de mercado, análise de qualidade do produto, formatação de preço, marketing, entre outros. E a concretização também dependerá da relação de vendas e o profissional responsável, que se comprometa com as situações que podem ocorrer antes da venda, durante e depois dela.

Portanto, é importante que as empresas invistam em profissionais qualificados para a atividade de vendas. Geralmente contam com funcionários, representantes, vendedores externos ou internos, algumas com todos citados acima e outras com alguns. Independentemente do número de profissionais na instituição, o objetivo é o vendedor conhecer seu cliente da melhor forma possível, pois o melhor vendedor não é o que tem o melhor produto, mas aquele que entende e atende as necessidades dos clientes (Kotler, 2017)

O mundo dos negócios é composto por várias camadas que se interligam nas negociações, nos últimos tempos, a internet e a globalização ajudaram muito nesse quesito, sendo comum negociação de países diferentes acontecerem todos os dias, por um telefonema, e-mail ou até mensagem de texto. As empresas de grande porte, como multinacionais, indústrias e grandes distribuidores acabam não conseguindo manter relação em todos os cantos do Brasil e principalmente do mundo, porventura a solução é contar com representantes comerciais que poderão promover a empresa a crescer e se alavancar no mercado.

A importância de obter um representante na empresa é o aumento do lucro, contando com o seu terceirizado para alavancar as vendas e os negócios, pois com o trabalho bem-feito a empresa se torna mais presente no seu cliente, frequentando o seu dia a dia, sabendo suas dores e apta para ajudar e resolver problemas quando preciso, melhorando também seu relacionamento com o cliente e fortalecendo sua marca. Portanto, para a ocorrência disso se necessita de um profissional de alto nível, que tenha persistência, seja proativo e apaixonado por ajudar seus clientes para alcançar o sucesso nessa profissão (Abbot, 2013)

Nesse sentido, o trabalho do representante é impulsionar a venda da empresa, sem ter que ser contratado por ela efetivamente, mas trabalhando como um terceiro, ajudando a empresa a crescer em todas as formas, tanto em faturamento quanto em relacionamentos. Além disso, o representante também deve dar seu melhor no dia a dia, obtendo respostas de situações de mercado e negócios em todas as regiões que trabalhar, gerando para a empresa segurança, lucro e mais parcerias (Abbott, 2013)

As empresas que realizam negociações fora do seu território vendem por esse meio de negócio, alcançando potenciais clientes e parceiros de vendas, com a ajuda e apoio dos representantes comerciais de cada local desejado, pois vender internacionalmente não é apenas sobre cruzar fronteiras geográficas, mas também sobre compreender e respeitar as culturas diferentes e formas de fazer negócios em todo o mundo (Czinkota; Ronkainen; Moffett, 1988) De acordo com uma pesquisa da Core SP feita por Ferraro (2020) a representação comercial cresceu mais de 109% no Brasil e a profissão passou a ser a terceira mais exercida no setor de tecnologia. Esse crescimento é justificado com a globalização do mundo dos negócios, acesso a mercados emergentes, avanços tecnológicos e o e-commerce global.

A partir desse contexto, o estudo tem como questão de pesquisa: Quais as oportunidades e desafios na comercialização de produtos e serviços via representação comercial internacional na América do Sul? E nesse alinhamento, tem por objetivo “Compreender as oportunidades e desafios na comercialização de produtos e serviços via representação comercial internacional na América do Sul”.

REPRESENTAÇÃO COMERCIAL

No complexo mercado em que empresas procuram impulsionar suas ofertas e clientes se esforçam para encontrar soluções que atendam às suas expectativas,

entra em cena o representante comercial. O perfil de profissional com expertise e conhecimento no setor, o referido profissional desbrava o terreno mercadológico, construindo conexões com o cliente, entre a vontade de vender e a necessidade de comprar (Kotler, 2017)

A representação comercial é um processo de criação de valor e relacionamento que proporciona uma relação forte e com foco em ser um solucionador de problemas. Nessa perspectiva, o representante comercial não é apenas um porta-voz de produtos ou serviços, mas um solucionador de problemas, um facilitador de caminhos para a satisfação mútua entre empresas e consumidores (Ziglar, 1982)

Para representação comercial é muito importante a profunda compreensão dos produtos ou serviços que se representa. Ao conhecer bem o produto o vendedor se tornará eficaz. A expertise sobre o que se vende dá ao representante não apenas autoridade, mas também confiança, elementos essenciais para conquistar a credibilidade do cliente (Tracy, 1985)

Entretanto, a representação comercial vai além do conhecimento técnico, é também uma arte da comunicação e do relacionamento interpessoal. O sucesso na vida depende muito mais da habilidade de se expressar bem do que de boas ideias. A capacidade de comunicação eficaz, aliada à empatia e ao entendimento das necessidades do cliente, são pilares fundamentais para o sucesso do representante comercial (Carnegie, 1961)

O representante acaba aproximando cada vez mais a empresa de seus clientes. Atualmente se tem várias formas de estabelecer parceria, um produto de qualidade, um bom atendimento, a forma de equacionar a situação quando ocorre problemas, entre outros. Tudo isso é otimizado e melhorado com o representante comercial que visita o cliente, entender suas dores e o que ele realmente necessita, oferecendo o melhor produto, atendimento e resposta.

Todo representante comercial de valor precisa de organização no seu trabalho, conhecer seus pontos fortes e fracos e aprimorar a técnica de vendas por meio de autoconhecimento e capacitação. Dentro dessa profissão, existem julgamentos a respeito do modo de se trabalhar, alegando muitas vezes o descaso de alguns profissionais. Entretanto, para obter sucesso na profissão é preciso de muito esforço e dedicação, mas tudo começa com a organização e rotina do representante. Não adianta saber do produto, saber vender, mas não ter a constância correta e estratégias melhores (Zabriskie, 2011)

A rotina de ligações diárias, visitas constantes, relacionamento com os clientes é o que todo profissional dessa área deve buscar e melhorar com o passar do tempo, assim como buscar feedbacks de seus atendimentos e produtos, melhorar no que precisa e evoluir seu relacionamento com os clientes, dando um propósito na venda e fazendo o cliente entender o porquê ele deve comprar seu produto, para então fechar uma parceria de sucesso. “Os clientes se lembram de um bom atendimento por muito mais tempo do que recordam de um preço” (Zabriskie 2011, p. 167)

Existem muitas técnicas de vendas, a concorrência aumenta cada dia mais e surgem produtos novos todos os dias na prateleira de lojas e parceiros. Portanto,

o profissional necessita de aprimoramento em suas técnicas constantemente. Além disso o mundo também muda junto, pois não é a mesma coisa vender uma caneta na época que ninguém tinha visto uma e hoje que é um objeto que está presente na vida da maioria das pessoas. Desse modo, o representante comercial deve se preparar e estar ciente das habilidades técnicas, independente do segmento em que se encontra (Futrell, 2011)

Para atingir o sucesso com a representação comercial é preciso de público-alvo, conhecimento aprofundado dos produtos, sua concorrência, seus serviços e como eles podem mudar e melhorar a vida do próximo para realmente fazer uma venda com eficácia (Saad, 2014).

O representante não faz negócio somente com seu cliente por conta de produtos e suas vendas, pois as suas negociações com seus clientes vão muito além da venda, buscando ganhar um parceiro. Contudo, o representante precisa ser organizado e saber administrar a sua empresa e suas vendas, pois querendo ou não ele se torna um administrador, administrando sua própria empresa e conforme seu desempenho pode crescer cada vez mais. O intuito da administração nas vendas destaque-se dessa maneira:

Ela proporciona conhecimento por meio de atributos, das vantagens e dos benefícios de seu produto, do plano de marketing e da proposta comercial. Isso permite que o consumidor desenvolva crenças pessoais positivas em relação a seu produto. As crenças resultam em desejo (ou necessidade) pelo tipo de produto que você vende. Seu trabalho, como profissional de vendas, é transformar essa necessidade numa vontade e na atitude de que seu produto é o melhor de todos para satisfazer determinada necessidade (Futrell, 2011, p.265).

Diante disso, se conhece as características e a essência do profissional de vendas que trabalha com representação comercial. Uma profissão desafiadora, que exige dedicação intensa e contínua do indivíduo, agregando conhecimento e evolução para atender de melhor forma sua clientela e alcançar seus objetivos e metas.

Representação Comercial Internacional

No contexto internacional o mercado caminha de forma cada vez mais rápida e transformadora, segundo Vasconcellos (2017, p. 215) tem-se que o comércio internacional:

Deve-se ainda notar que, nesse contexto, são as grandes corporações que determinam os rumos a serem seguidos por todos, incluindo-se aí as pequenas e médias empresas. Para que seja garantido o sucesso na competição pelos mercados internacionalizados, é necessário promover uma reorientação na organização da produção, e tal fato pode ser mensurado quando se percebe que, hoje, as grandes empresas já promovem a pesquisa e os projetos de novos produtos uma década antes de

eles serem lançados, a fim de garantir não somente os recursos a serem empregados nessas novas tecnologias, mas também os fornecedores.

O mercado internacional cresce cada dia mais, atualmente é difícil encontrar algum lugar que não tenha algo da China, ou dos Estados Unidos, Japão, entre outros. A globalização acelerou muito esse processo, proporcionando uma vida diferente e totalmente interligada, em todo canto do mundo, influenciando a vida das pessoas em suas culturas, seus afazeres e suas rotinas, deixando-a mais eficaz e produtiva (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008)

Com esse crescimento é notável a mudança da economia em todo o mundo. A economia gira cada vez mais rápido, atingindo a maioria dos países e beneficiando uns e outros. É nessa fatia que se enxerga uma oportunidade de trabalho, com o mercado crescendo cada vez mais, as empresas se expandindo e gerando mais empregos para todo tipo de mercado (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008)

A profissão de representante comercial internacional é muito procurada no mercado atual, conforme visto, as empresas estão em todo lugar, vendem na maioria dos países, porém a cultura de uma empresa da China é diferente ao de uma empresa do Brasil. Dessa maneira, o representante tem mais facilidade para entender seu cliente, saber o que ele realmente necessita e estar presente no seu dia a dia, oferecendo melhores soluções para o seu cliente (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008)

O representante comercial internacional consegue melhorar o relacionamento dos clientes com a empresa, como o representante comercial do Brasil faz, ele também age de maneira parecida, porém geralmente com clientes e contas maiores, atuando em um mercado onde ele já entende, compreende seus concorrentes, seus produtos e ajuda a sua empresa a se relacionar melhor com seu cliente. Em um mercado competitivo como o de hoje, é de extrema importância essa profissão, fidelizando e conquistando clientes não só para sua carteira, mas sim para a vida (Saad, 2014)

Para se tornar um representante comercial internacional é necessário ter o total conhecimento dos idiomas mais falados no mundo, inglês e espanhol. Além disso, ter o conhecimento dos produtos de pelo menos saber o que ele faz e como ele pode melhorar a vida do cliente, como usar da melhor maneira. Dominar as técnicas de comunicação se torna uma virtude obrigatória ao representante comercial internacional, saber canalizar os seus clientes nos aplicativos como Telegram e WhatsApp, e obter conhecimento nas ferramentas de vídeo de marketing (Saad, 2014)

Além de tudo isso, necessita saber das regras aduaneiras e regras cambiais, pois mesmo que não seja seu trabalho emitir as notas fiscais, ele precisa saber o porquê de várias questões que o cliente possa perguntar, já que é ele intermediária essa comunicação. Por isso, o representante necessita saber do significado e ajudar seu cliente com essas questões, sanando as dúvidas com velocidade, eficiência e sensatez. Entre essas regras se destacam algumas, como: DUIMP (sigla para

Documento Único de Importação e Exportação), funciona como a chave de acesso ao mundo do comércio internacional. Os INCOTERMS, sigla para *International Commercial Terms*, são um conjunto de regras internacionais padronizadas que definem as responsabilidades e obrigações do comprador e do vendedor na entrega de mercadorias em transações internacionais de compra e venda. RADAR, sigla para Sistema de Registro, Análise e Controle do Desempenho das Empresas, é um sistema eletrônico da Receita Federal do Brasil que permite às empresas monitorarem em tempo real suas operações aduaneiras, desde a abertura de processos até a liberação das mercadorias. Documentos de importação e exportação, alíquotas de importação e exportação, valores aduaneiros, conhecendo as diferenças e o que é melhor para o seu cliente (Ludovico, 2017).

De acordo com o Krugman e Obdstfeld (2005, p.145) “O comércio internacional é uma força poderosa para aumentar a riqueza das nações. Ao permitir que os países se especializem na produção de bens e serviços nos quais tenham uma vantagem comparativa, o comércio pode elevar o nível de vida e melhorar a eficiência econômica em todo o mundo.”

Desse modo, o representante comercial internacional exerce um papel muito importante para a representada, se tornando uma referência da empresa onde atua, buscando mais clientes, fidelizar e acompanhar os clientes que já estão na sua carteira e entender toda a situação do mercado. Por conta disso, se torna uma profissão bastante respeitada e procurada. De acordo com Hult, Kaplan e Mcdougall (2008, p. 23) “Os representantes de empresas internacionais desempenham um papel crucial na ponte entre as empresas nacionais e os mercados estrangeiros, fornecendo informações vitais sobre as condições do mercado local e as preferências dos clientes.”

Seguindo com a análise, o representante comercial internacional que atua num mercado do MERCOSUL, deve estar preparado para qualquer tipo de desafio e operação, de acordo com Caparroz (2021, p. 334) “[...]figuram entre os principais objetivos gerais do MERCOSUL o desenvolvimento econômico e a possibilidade de melhor inserção dos membros no mercado globalizado, além, é claro, do fortalecimento das relações comerciais intrabloco, com a consolidação da união aduaneira”.

Contrato de representação comercial internacional

O contrato do representante comercial autônomo compartilha várias características com o contrato do vendedor externo, como a possibilidade de ser por prazo determinado, a delimitação de uma área de atuação e a exclusividade em uma zona ou para um representado. Contudo, o representante comercial se distingue por ser um profissional independente, que não está sujeito a ordens diretas, não precisa estar presente na sede da empresa e faz da representação sua atividade principal, atuando de forma itinerante e autônoma.

Compreende-se como contrato uma acordo entre duas ou mais pessoas. Dessa forma o jurista brasileiro Orlando Gomes (2008, p. 4) determina que “[...]”

contrato é uma espécie de negócio jurídico que se distingue, na formação, por exigir a presença pelo menos de duas partes. Contrato é, portanto, negócio jurídico bilateral, ou plurilateral”.

Assim como para o jurista Caio Mário da Silva Pereira (2008, p. 7) adenda mais informações importantes sobre, para ele o contrato se entende como “[...] um acordo de vontades, na conformidade da lei, e com a finalidade de adquirir, resguardar, transferir, conservar, modificar ou extinguir direitos”.

O contrato para representante comercial internacional é feito com uma empresa de fora do país, geralmente de grande porte, com uma atuação no mercado local. Aprofundando nesse assunto, de comercio internacional, Lachièze (2016), com os mesmos pensamentos de Caio Mário da Silva Pereira (mas lhe acrescentando alguns elementos) e se aproveitando da definição de contrato estampada no art. 1.101, do Código Civil francês afirma que:

O artigo 1.101 do Código Civil estabelece: “O contrato é um acordo de vontade entre duas ou mais pessoas destinado a criar, modificar, transmitir ou extinguir obrigações”. O contrato é definido pela sua formação e pelos seus efeitos. A formação do contrato dá-se, em princípio, pelo simples acordo de vontades, a que chamamos consentimento, sem que sejam exigidas quaisquer condições formais. Os contratos são, por princípio, consensuais. Os efeitos do contrato são, segundo o artigo 1.101 do Código Civil, “criar, modificar, transmitir ou extinguir obrigações”. Esta apresentação está incompleta. O contrato produz outros efeitos: produz um efeito constrangedor (é por natureza irrevogável e intangível unilateralmente), podendo provocar a constituição de um direito real ou a transmissão de um direito real ou pessoal (Lachièze, 2016, p. 21, tradução nossa).

Em síntese, o contrato, enquanto negócio jurídico bilateral, plurilateral ou unilateral, é um acordo de vontades que, manifestado nas formas legais, gera direitos e obrigações. Essa construção jurídica desempenha papel fundamental na organização da sociedade, servindo como instrumento para a realização de negócios e a consecução de interesses individuais e coletivos.

Contudo, o contrato de representação comercial, modalidade contratual que apresenta particularidades relevantes no ordenamento jurídico, ao analisar o contrato de representação comercial autônoma, Fábio Ulhoa Coelho (2015, p.130) assevera que “o contrato de representação comercial autônoma é aquele em que uma das partes (representante) se obriga a obter pedidos de compra dos produtos fabricados ou comercializados pela outra parte (representado)”. Essa definição evidencia a natureza civil e comercial do contrato, no qual o representante, atuando de forma independente, assume o compromisso de promover os produtos ou serviços do representado.

Distinção entre representante e agente de exportação

A área do comércio internacional conta com inúmeros tipos de trabalhadores, desde o presencial que é contratado da empresa até o terceiro que define um acordo entre parceiro. Tem-se duas profissões que podem gerar dúvidas e até um questionamento por conta de sua similaridade, porém analisando de forma mais detalhada essa similaridade não é tão presente quanto parece, apesar de sim, existir (Krugman; Obstfeld, 2005).

A distinção entre representante e agente de exportação é importante para o entendimento das relações comerciais no comércio internacional. O representante é contratado para promover os produtos do exportador em mercados estrangeiros, mas não participa diretamente da transação de venda. Ele age como intermediário, sendo remunerado por comissão. O representante trabalha para ampliar a presença do exportador sem assumir riscos financeiros (Murta, 2013).

A principal responsabilidade do representante comercial internacional é prospectar novos mercados e clientes, negociando a venda dos produtos com base nas diretrizes estabelecidas pelo exportador. O representante age em nome do exportador, sem autonomia financeira sobre o negócio, mas desempenhando papel vital na expansão de mercados internacionais (Coelho, 2015).

O agente de exportação facilita as vendas da empresa, pois ele faz todo esse trâmite da venda, ele age como intermediário entre a empresa que fornece os produtos e as que compra, sem possuir os produtos. O agente de exportação vende somente produtos de uma empresa exportadora e vende eles no comércio internacional, para compradores estrangeiros, que ficam fora do país sede da empresa que o agencia (Oliveira, 2021).

Contudo, o agente de exportação é contratado por uma agência e não pela empresa, ele é comissionado de acordo com suas vendas, assim como o representante comercial e as suas funções se distinguem quando se toca no assunto negócios. Conforme menciona Oliveira (2021) o agente de exportação já está presente no mercado onde o seu fabricante quer vender, ele consegue identificar possíveis compradores internacionais, negociar em nome do exportador, auxilia também com a documentação necessária, já que geralmente vende para mais de uma empresa e por fim acaba colaborando e coordenando a logística e o transporte do produto ao seu cliente.

Competências *Hard* e *Soft Skills*

O representante comercial é um ativo estratégico para qualquer empresa. Ao investir em um bom time de vendas, a empresa pode alcançar resultados superiores, construir uma marca forte e garantir a sustentabilidade no longo prazo. A gestão de vendas eficaz é um dos principais diferenciais competitivos das empresas que obtêm sucesso (Armstrong, 2014).

O triunfo de uma empresa se interliga com a criação de valor para os clientes e a construção de relacionamentos verdadeiros. As *hard* e as *soft skills* são

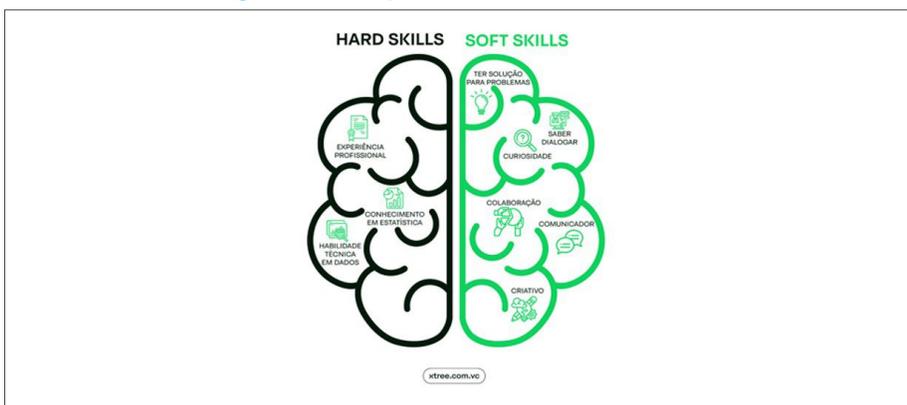
importantes para esses pontos cruciais, que todos os representantes tem e abusam das técnicas e maneiras de fidelizar, abraçar e realmente criar uma ótima relação com os clientes (Kotler; Keller, 2016).

Diversas vezes é visto no mercado e nos estudos os termos de *hard* e *soft skills*, gerando dúvidas e questionamento, porém a definição deles é bem simples. *Hard Skills* são técnicas que podem ser compreendidas e estudadas, por exemplo habilidades para cálculos, leitura, aprender uma nova língua. E as *soft skills* tem mais a ver com a personalidade, o jeito de comunicação da pessoa, a empatia, adaptabilidade ao ambiente. As duas acabam sendo complementares uma a outra, para um profissional de sucesso é necessário ter o conhecimento e se aprimorar em ambas.

O representante comercial contém muitas habilidades em prol de seu trabalho e desenvolvimento, esse profissional deve entender do que vende, saber as características de seus produtos, conhecer seus concorrentes, entender o mercado que está inserido, saber o porque e qual a diferença tal item faz na venda de um produto, obter habilidades técnicas também no crm e em análise de dados. Todas essas características se baseiam no conteúdo de Hard Skills (Penna, 2021).

No entendimento do cliente, comunicação, conhecer não só a empresa mas sim as pessoas que lá trabalham, entender todo esse contexto é único na representação comercial, somente com essas técnicas se cria vínculo, carinho e amizade com os seus clientes e quem alcança isso, não precisa de mais nada, pois produtos sempre vai ter um com melhor preço ou mais eficaz, agora atendimento diferenciado faz o dia e a felicidade do seu cliente, todas essas habilidades são nomeadas como *soft skills*. De acordo com Carnegie (1961, p. 305) “A habilidade de se colocar no lugar da outra pessoa e ver as coisas do ponto de vista dela é uma das maiores conquistas do ser humano.” Nesse sentido, a figura 1 apresenta as principais competências vinculadas a cada modalidade.

Figura 1 – Competências *hard* e *soft skills*.



Fonte: XTREE, 2024.

Nota-se as diferenças entre *soft* e *hard skills*, onde se compreende que a *hard skill* é ligado a técnicas, informações de produto, graduações e estudos.

Por outro lado, a *soft skill* é a parte mais humana e comunicativa, onde se tem ideias, citações de conteúdo e o lado desafiador. Por ventura, o equilíbrio acaba se apropriando mais para o profissional de representação comercial, onde se deve desenvolver ambas as habilidades e as agregando no seu dia a dia, para conquistar mais clientes e amigos.

Portanto, a formação de representantes comerciais deve ser contemplada tanto com o desenvolvimento das *hard skills*, quanto das *soft skills*. Como enfatiza Tracy (1985) o representante bem sucedido não é apenas especialista no produto, mas em saber ouvir, entender e se adaptar conforme as necessidades do seus clientes. Para uma representação comercial de sucesso é necessário haver o equilíbrio entre o conhecimento técnico e as habilidades interpessoais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se designa por meio de uma abordagem essencialmente qualitativa (Denzin; Lincoln, 2006). Quanto aos fins de investigação, foi caracterizada como uma pesquisa descritiva (Gil, 2008). Os meios de investigação se determinam como uma pesquisa bibliográfica (Lakatos; Marconi, 2003) e uma pesquisa de campo (Lakatos; Marconi, 2003) por meio de um estudo de caso (Yin, 2018).

Os dados coletados para a pesquisa são caracterizados como de origem primária (Gil, 2008). Diante disso, a coleta de dados foi feita por meio de uma entrevista com o apoio de um roteiro semiestruturado. A entrevista foi feita junto a um representante comercial que possui mais de 20 anos de experiência na representação comercial internacional na América do Sul. Nesse contexto, escolheu-se a técnica qualitativa, empregando-se uma entrevista para a coleta de dados (Bogdan; Biklen, 2003). O roteiro de entrevista foi estruturado em três módulos, conforme detalhado no quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura da entrevista.

Módulos	Questões
Módulo I: Representante Internacional	a) Qual a função do representante internacional? b) Qual a formação necessária para atuar como um representante internacional? c) Qual a diferença entre um representante internacional e um representante comercial? d) Existe diferenças na atuação da representação junto aos países da América do Sul? e) Quais os maiores desafios para um representante internacional na América do Sul? f) Caso a resposta anterior apresente desafios, o que deve ser feito para superar os desafios perante a América do Sul?

Módulos	Questões
Módulo II: Processos e Atividades em um Escritório de Representação Internacional:	a) Qual a diferença de um escritório de representação internacional e comercial? b) O representante internacional necessita de um escritório para exercer sua profissão? c) Que processos e atividades um escritório de representação internacional efetua? d) Qual a estrutura necessária para um escritório de representação comercial competitivo? e) Qual a importância de um escritório para o representante internacional? f) Quais os desafios propostos ao escritório da representação internacional na América do Sul? O que fazer para superar estes desafios?
Módulo III: <i>Hard e Soft Skills</i> para a atuação no contexto da América Do Sul	a) Quais as principais <i>hard skills</i> para atuação competitiva da representação internacional da América do Sul? Qual importância dessas <i>hard skills</i> ? b) Quais as principais <i>soft skills</i> para atuação competitiva da representação internacional da América do Sul? c) Qual importância dessas <i>soft skills</i> ?

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à estratégia de análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011), alinhada com o desenvolvimento da pesquisa.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Representante Internacional

O Entrevistado é Representante Internacional de revestimento cerâmico e atende toda a região da América do Sul, exceto Argentina, Guiana, Guiana Francesa e Suriname. Além da América do Sul, também atende o México na América Central e agora Estados Unidos. Ele trabalha na Decor Export que está há 17 anos no mercado Internacional e hoje é uma referência no mercado da América do Sul representando 2 fábricas do Brasil, 3 fábricas de Índia e 1 fábrica da China.

De acordo com o entrevistado “a função do representante não é somente vender, é fazer a pesquisa de mercado, descobrir quais produtos da pasta se encaixam no mercado, quais clientes são adequados para trabalhar com o seu produto e depois ir para a parte da negociação e venda”. Atualmente as informações são mais fáceis de identificar pela internet, porém a concorrência também as possui, o que te obriga a fazer um trabalho mais dedicado, identificando todas as oportunidades de mercado do país, identificar a cultura do país, verificar quais produtos são adequados para cada país através de sua cultura, modo de negociação e diferenciais. O entrevistado afirma que:

[...] empresas não te cobram formação para atuar como Representante Internacional, as empresas exigem mais a experiência do profissional em si, buscando pessoas que já trabalharam no mercado. Portanto, o mercado te exige uma formação que tenha a ver com o comércio internacional e ela

com certeza vai ajudar o representante a ter mais habilidades e possibilidades no seu trabalho. Um fator importante também é a fluência em outras línguas, o entrevistado é fluente em espanhol por atender toda a América Latina e tem o inglês num nível muito elevado, quase fluente.

Sobre as diferenças entre o Representante Comercial no Brasil e o Representante Internacional. O entrevistado citou alguns pontos evidentes se baseando no seu mercado de atuação.

No mercado interno são regiões menores e no internacional são países completos e não somente regiões dele, salvo algumas exceções, como por exemplo Estados Unidos por ser muito forte e grande. Outro fator é a língua, atendendo países da América do Sul é impossível falar somente o português igual o Representante Comercial interno.

O conhecimento de cultura de cada país é essencial para o mercado externo, no mercado interno também pode haver diferenças, mas não significativas como de países diferentes que necessita de informações e conhecimento sobre as barreiras de cada país, barreiras tarifárias e leis de importação. O último seria o deslocamento, o Representante Comercial Interno só necessita de um carro e consegue atender sua região, ao contrário do Representante Internacional que precisa viajar de avião, em alguns países é obrigado a alugar um carro, outro dependendo da cultura e trânsito vai de Táxi e precisa fazer mais viagens de avião dentro do país em si.

O Entrevistado argumenta que existe uma grande diferença entre os países da América do Sul. Ele comentou sobre as culturas serem totalmente diferentes, sobre o mercado estar em evolução constante e deu alguns exemplos, como: “no Uruguai existe mais de 50 importadores e o mercado local está enfraquecido, já o Chile apesar de ter bastante importador a distribuição nacional segue forte no país”. Cada país tem suas peculiaridades e o Representante Internacional precisa descobrir a forma de trabalhar em cada um deles, com argumentos, negociações e tratativa específica.

Os maiores desafios para o Representante Internacional na América do Sul é a língua, que é muito diferente do português e acaba te deixando mais respeitado no mercado, aeroporto, despachantes e é necessária para a atuação. A cultura, que influencia no consumo, conhecer os feriados e férias de cada país. Os produtos, que cada país tem exigência diferente, em termos de embalagem e outros. Ademais, as questões das viagens, que acaba sendo um investimento bem alto, muitas vezes não pode utilizar cartão de crédito igual aqui no Brasil, discorre o entrevistado.

Para a superação dos desafios na América do Sul o entrevistado comentou sobre o estudo, que além de faculdade tem que buscar informações a todo o tempo, estudar também as línguas de cada país, se aperfeiçoar todos os dias para obter a fluência. Além disso, entender a cultura de cada país para adentrar no mercado.

O entrevistado explicou como que a empresa inicia a exportação, que tem que buscar oportunidades, identificar países próximos para comprar o produto e

em cada país fazer a pesquisa de mercado, seja com o Representante ou de outra forma. Ademais, diz o entrevistado:

O papel do Representante Internacional é muito importante, pois diferente de um Trader Interno que tem todos os custos bancados pela empresa, além do salário alto também, o Representante é comissionado e tem todos os custos bancados pela sua representada. O Representante já conhece o mercado, já está dentro do mercado, conhecendo diferenças de clientes.

Contudo, o entrevistado banca as viagens e tudo para receber a comissão daqui as vezes 5-6 meses, mostrando que o Representante precisa ter estrutura.

Escritório de um Representante Internacional

O entrevistado deu detalhes sobre o seu escritório atualmente, que contam com ele e o seu pai que fazem a parte externa, o financeiro e mais 4 pessoas na parte administrativa e comercial da Decor. Explicando a diferença de um escritório de Representação Nacional para Internacional o entrevistado não enxerga uma grande mudança, depende muita da infraestrutura de cada uma. O que muda mais é o mercado de atuação, como por exemplo, a língua precisa ser fluente no escritório do Representante Internacional, o sistema que é bem diferente, ele detalha que na empresa eles possuem um sistema próprio, mas frisa que nem todos funcionam dessa maneira, por isso depende muito da infraestrutura de cada Representação Comercial, assim fica mais fácil a comparação.

Referente a necessidade do escritório argumenta que depende de quanto a empresa busca crescer e evoluir, eles começaram em casa também e foram evoluindo e montando a estrutura de hoje. Se o representante vê a necessidade de crescimento é necessário um escritório, na visão do entrevistado é fundamental, que apesar de nessa profissão ser tudo online, a integração do escritório agrega muito ao trabalho.

O escritório de Representação Internacional hoje faz a manutenção de clientes, prospecção de mercado, manutenção do mercado que já atua, faz a pré-venda, informa tudo sobre o produto, paletização e outras informações, faz o acompanhamento de embarque, procura o melhor frete e custo benefício para o cliente, acompanha a mercadoria quando chegou, acompanha também a venda do cliente com tal produto, o entrevistado comentou que o escritório faz todas essas funções e outras, agregando muito nas atividades do Representante Internacional, deixando a parte externa um pouco mais focada no relacionamento com os clientes.

O entrevistado informou que o mercado está cada vez mais competitivo em relação a custos, que o escritório é necessário, porém precisa sempre estar lucrando. Exemplificando, a Decor possui um escritório com 7 pessoas que faturam por mês 8 milhões de reais. Além de ter seus diferenciais, o escritório da Decor hoje tem seu próprio sistema, sua própria sede e até gerador de energia. Tudo isso torna a empresa diferente do concorrente.

A importância do escritório de acordo com o entrevistado é o ambiente para o funcionário, onde pode trabalhar com todas as suas necessidades. Além de que

a estrutura física aprimora o rendimento do trabalhador, muitos não se adaptam ao *home office* e com o escritório você concentra o trabalho e une mais a equipe, a deixando mais focada.

Referente aos desafios da América do Sul o entrevistado declara que estão à mercê do mercado, deu um exemplo desse ano mesmo, que no primeiro semestre venderam muito bem, mas hoje não estão vendendo nada por conta do frete marítimo que está altíssimo. O frete terrestre continua, porém na Bolívia não tem dólar para importar. Muitas empresas foram pro mercado terrestre fazendo preços desleais onde conturba o mercado, então tudo acaba refletindo no mercado e na negociação. São desafios que não se espera, mas que podem acontecer e por isso a importância de ter uma estrutura forte e pessoas qualificados para trabalhar.

Hard e Soft Skills no Contexto da América do Sul

O entrevistado discorreu novamente sobre a importância do conhecimento nesse mercado, o conhecimento que ele adquiriu nas suas graduações, ele consegue aplicar na gestão da empresa e nas técnicas de produto. Comentou sobre as línguas, que necessita você pensar já na língua, onde precisa haver estudo e se aperfeiçoar para melhorar o seu modo de trabalhar e conquistar mais clientes. Além de conhecer sobre os pacotes *office*, saber interpretar esses dados que são cruciais para a empresa. O entrevistado frisou muitas vezes que conhecimento nunca é demais, a importância de participar de *workshops*, palestras, feiras e especializações para se adequar e evoluir junto com o mercado.

Sobre as *soft skills*, é “preciso ter o gerenciamento de caos”, afirma o entrevistado. Necessita-se trabalhar sobre pressão, obter o psicológico necessário para isso. Ele detalha que dependendo do dia ele fica acordado até meia-noite conversando com clientes da China, precisa ter esse conhecimento e entendimento como seu cliente, não deixar ele na mão mesmo com todas essas dificuldades de fuso horários.

O relacionamento com o cliente a máquina nunca vai gerar para você, o entrevistado argumenta que tem clientes que tem somente uma garagem e tem também a maior distribuidora da América Latina e o relacionamento é fundamental para isso. Ele detalha que a pandemia evidenciou isso, pois todos os clientes pediram de forma explícita a visita dos Representantes Internacionais que viraram amigos dos seus clientes, o que é muito importante para essa profissão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa mostrou as dificuldades e importâncias do Representante Comercial Internacional no mercado de trabalho, focando no mercado da América do Sul, apresentando as diferenças de tratativas, formas de trabalhar, cultura, produtos e negociações. Busca compreender a realidade do Representante, entender qual a diferença dele para um vendedor, qual as suas vantagens e as diferenças de um Representante no mercado interno e externo.

Com base nos resultados da pesquisa, observa-se que o papel do representante comercial vai além da simples intermediação de vendas, assumindo uma função estratégica no relacionamento entre empresas e clientes. A pesquisa indicou que a atuação eficaz desse profissional está diretamente ligada à sua capacidade de compreender as necessidades do mercado e oferecer soluções personalizadas, o que reforça a importância de um atendimento consultivo. Como aponta Kotler e Keller (2012), a venda consultiva permite que o representante comercial crie valor para o cliente, fortalecendo a relação de confiança e aumentando a fidelização.

Além disso, os dados coletados evidenciam que a tecnologia tem impactado significativamente o desempenho dos representantes comerciais. Ferramentas digitais e sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) têm possibilitado uma abordagem mais analítica e eficiente, otimizando processos e potencializando os resultados das vendas. Conforme argumenta Churchill e Peter (2013) a adoção de novas tecnologias no setor comercial não apenas melhora a produtividade, mas também permite um melhor acompanhamento das necessidades dos clientes, favorecendo estratégias de longo prazo.

Por fim, a pesquisa demonstrou que a capacitação contínua dos representantes comerciais é um fator determinante para seu sucesso. A atualização constante em técnicas de negociação, conhecimento de mercado e habilidades interpessoais são diferenciais que garantem a competitividade desse profissional. Como destaca Cobra (2011) a formação e o aprimoramento das competências do representante comercial são essenciais para que ele possa atender às demandas de um mercado dinâmico e cada vez mais exigente.

Relacionado as limitações, o trabalho foi construído com análise dos dados em apenas um representante com roteiro de entrevista, uma vez que os resultados são oriundos de uma pesquisa qualitativa, não podendo regenerar os dados. Entende-se, assim como futuro estudo, 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 poder regenerar os dados.

AGRADECIMENTOS

Ao Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, T. **Venda mais, venda sempre: o guia prático para fazer o cliente dizer sim**. São Paulo: Gente, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 2003.
- BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 dez. 1965.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 jan. 2002.
- CAPARROZ, V. **Direito e integração regional: a experiência do MERCOSUL**. São Paulo: Atlas, 2021.
- CARNEGIE, D. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1961.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- COELHO, F. U. **Curso de Direito Comercial**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, IA.; MOFFETT, M. H. **Negócios internacionais**. São Paulo: Makron Books, 1988.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FERRARO, R. **Pesquisa sobre o crescimento da representação comercial no Brasil**. São Paulo: Core-SP, 2020.
- FUTRELL, C. **Fundamentos de vendas**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, O. **Contratos**. 27. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HULT, G. T. M.; KAPLAN, D. A.; MCDUGALL, P. P. **International business**. New York: McGraw-Hill, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia internacional: teoria e política**. 7. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

LACHIÈZE, J. **Contrat et obligations: les fondamentaux du droit privé**. Paris: Dalloz, 2016. Tradução nossa.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUDOVICO, J. **Comércio internacional e normas aduaneiras brasileiras**. Brasília: Receita Federal, 2017.

MURTA, C. E. **Exportação: fundamentos e processos**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.

OLIVEIRA, M. **Agente de exportação: perfil e atuação no comércio exterior**. Curitiba: Appris, 2021.

PENNA, T. **Soft skills e hard skills: o diferencial na carreira**. São Paulo: Évora, 2021.

PEREIRA, C. M. S. **Responsabilidade civil**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

SAAD, E. **Técnicas de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

TRACY, B. **A arte de fechar qualquer venda**. São Paulo: Record, 1985.

VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia internacional**. São Paulo: Atlas, 2017.

XTREE. **Competências profissionais: hard e soft skills**. São Paulo: XTREE, 2024. Disponível em: <https://xtree.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

ZABRISKIE, T. **O segredo das vendas de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ZIGLAR, Z. **Vendas: os segredos dos campeões**. São Paulo: M. Books, 1982.



Capacidades Dinâmicas em Ambientes e Mercado Estáveis

Marina de Abreu Bento

UNESC

Mariesa Toldo

UNESC

Resumo: Em busca de uma estratégia de vantagem competitiva em um contexto de mudanças, as capacidades dinâmicas surgem como um conjunto de fatores desenvolvidos de forma sistemática pela organização. Assim, surgiu a necessidade de compreender se, mesmo em um ambiente de negócios estável, capacidades dinâmicas resultariam em vantagem competitiva. Diante disso, o estudo objetivou entender como ocorre a articulação da proposta das capacidades dinâmicas versus vantagem competitiva e sua viabilidade como estratégia de gestão, em ambientes de negócios estáveis. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa com abordagem qualitativa, descritiva e bibliográfica. Os dados, de origem secundária, foram coletados em livros, artigos acadêmicos, revistas e periódicos, em repositórios nacionais e internacionais, com abrangência entre os anos de 1986 a 2023. Eles foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, adequada ao objetivo de compreender um objeto, com maior profundidade. Por fim, conclui-se que a gestão estratégica evoluiu com o passar do tempo, onde as empresas buscariam estabilidade, e a tecnologia seria o diferencial competitivo. A VBR (Visão Baseada em Recursos) foca na diferenciação ou custos baixos, em contextos estáveis. Enquanto isso, mercados dinâmicos, com tecnologia em evolução e alta competitividade, as capacidades dinâmicas são mais adequadas.

Palavras-chave: vantagem competitiva; capacidades dinâmicas; gestão estratégica; concorrência; ambiente de mercado.

INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é fundamental para a administração, pois envolve teorias que buscam melhorar a competitividade e a gestão das organizações. Não existe um modelo único para aplicação, mas sim abordagens teóricas que focam na identificação e aprimoramento dos recursos estratégicos (Sambiase; Klement; Barbosa, 2017).

A administração, em si, é uma condução racional das atividades organizacionais, com foco em planejamento, controle e organização, essencial para a sobrevivência das empresas (Chiavenato, 2003).

Segundo De Moura e Bitencourt (2006), a gestão estratégica, por sua vez, utiliza ferramentas para decisões de alto nível que ajudam a alcançar os objetivos organizacionais, sendo cruciais para o desempenho da empresa.

Por sua vez, a administração estratégica foca em adaptar a organização às mudanças no mercado, criando uma posição competitiva, que pode ser sustentável ou temporária (Sambiase; Klement; Barbosa, 2017).

Com a evolução do ambiente de negócios, as estratégias para vantagem competitiva incluem a inovação, que é impulsionada pelas tecnologias de

informação e práticas mais sustentáveis (Sambiase; Klement; Barbosa, 2017). Ainda assim, é importante o capital humano, para o desenvolvimento de habilidades como liderança e resolução de conflitos, que permitem à organização se adaptar às rápidas mudanças (Andreeva; Chaika, 2006).

Nesse sentido, as capacidades dinâmicas, que são um conjunto de habilidades organizacionais complexas, emergem como uma forma de adaptação a mercados em constante mudança. Essas capacidades ajudam a organização a identificar oportunidades, transformar recursos em soluções inovadoras e manter sua vantagem competitiva e estabilidade (Meirelles; Camargo, 2014).

Por esta razão o presente estudo, objetiva investigar a viabilidade das capacidades dinâmicas como mecanismo de estratégia de mudança organizacional, com vistas à vantagem competitiva, em relação a organizações compreendidas em contextos de mercado considerados mais estáveis.

CAPACIDADES DINÂMICAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM UM AMBIENTE DE MERCADO ESTÁVEL

O termo 'vantagem competitiva' significa estar à frente na competição, uma estratégia de utilização e controle dos recursos da empresa que supera a concorrência. Barney (1991) associa vantagem competitiva à implementação de estratégias que geram valor único, de difícil imitação.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) a vantagem competitiva pode ser explicada por fatores externos (mercado) e internos (recursos) à empresa. Para Nogueira (2014) a habilidade de explorar oportunidades de mercado levaria à vantagem competitiva, sendo que a sustentabilidade da vantagem competitiva envolveria o desenvolvimento de 4 (quatro) características: valor, raridade, inimitabilidade e organização (VRIO).

Fatores como a globalização e a tecnologia tornam a vantagem competitiva algo difícil de se manter. Por isso, seria mais plausível entender as vantagens competitivas como algo temporário, que segue um ciclo de lançamento, crescimento, exploração, reconfiguração e desligamento (McGrath, 2013).

Por sua vez, Ferraz e Torraca (2023) especificam que a tentativa de explicar a competitividade, simplesmente a fatores ligados a produtividade e desempenho, não seria assertiva. Isso porque, não só fatores microeconômicos (aspectos da firma e produto), mas também macroeconômicos (aspectos relacionados ao contexto mercadológico de um país) refletiriam no desempenho das empresas.

Desta forma, um conceito estratégico de competitividade, mesmo sob o ponto de vista microeconômico, encontraria problemas, isso porque, mercados permeados pela inovação tecnológica estariam sujeitos à geração de novas informações, constantemente, isso impediria a elaboração de uma definição estratégica (Ferraz; Torraca, 2023).

Entretanto, Tondolo e Bitencourt (2014) afirmam que a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma forma de entender a estratégia da empresa, que foca nos recursos internos como fonte de vantagem competitiva. Para Burlamaqui e Proença (2003), a VBR é a estratégia de se apropriar de uma oportunidade de suprir um mercado, escasso por recursos disponíveis na empresa, sendo a singularidade dos recursos o motor da vantagem competitiva sustentável.

A VBR poderia ser compreendida como uma estratégia competitiva para a utilização dos recursos diferenciais internos aliados às competências estratégicas da empresa. Isso porque, uma estratégia baseada em redução de custos do produto, dependeria da matéria-prima, tecnologia e mão-de-obra. Igualmente, uma estratégia de diferenciação, dependeria do valor agregado, da marca, e da rede de distribuição, que em última análise corresponderia a recursos internos da organização (Barney, 1991).

Segundo Tondolo e Bitencourt (2014), a concepção teórica da VBR seria fundamental, mas ainda careceria de integração com outros elementos. Este raciocínio desdobraria a teoria em duas premissas, uma estática (recursos difíceis de imitar) e outra dinâmica (capacidades de se adaptar ao mercado). Desta forma, a estratégia de organização de recursos internos para otimização de custos e diferenciação do produto levaria à vantagem competitiva, porém, não seria adequada em ambientes de rápida mudança.

Nesse sentido, Teece (2007) afirma que as Capacidades Dinâmicas (CD's), são uma abordagem que explica a vantagem competitiva considerando a empresa não isoladamente, ou seja, visando o ecossistema em que está inserida. Para Vasconcelos e Cyrino (2000), embora ainda esteja ligada aos fatores internos, representam uma transição para uma postura mais ativa da empresa diante de fatores externos, por meio de identificação, mobilização e adaptação.

Embora ainda fosse uma forma de se obter vantagens competitivas a partir de recursos internos, também dependeria da habilidade da organização em alocar recursos conforme as demandas do mercado (Wang; Ahmed, 2007).

Desta forma, é importante visualizar que há diferentes grupos de capacidades, organizadas hierarquicamente, de modo que as capacidades operacionais (funções correntes) ocupam a base da pirâmide, já as capacidades-chave (sustentação de processos) se situam no meio, enquanto as capacidades-dinâmicas (suporte a mudanças e alocação de recursos) no topo (Helfat; Finkelstein; Mitchell; Peteraf; Singh; Teece; Winter, 2007).

Meirelles e Camargo (2014) afirmam que as CD's apoiam decisões rotineiras para criar, estender, modificar ou reconfigurar capacidades-chave e a base de recursos. Para tanto, seu desenvolvimento requer comportamentos e habilidades, rotinas e processos, e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

As habilidades devem incluir a identificação de novidades, aprendizado contínuo e desenvolvimento de competências adjacentes. Enquanto isso, as rotinas de trabalho envolvem o aprimoramento de processos, incluindo pesquisa externa e de mercado, definição de modelos de negócio e alocação de recursos (Teece, 2007).

A governança do conhecimento promove a manutenção das CD's, fomentando criatividade, troca de conhecimento, avaliação e retenção da experiência (Zollo; Winter, 2002).

Desta forma, as CD's, estruturalmente, combinam habilidades de inovação, rotinas de fomento e mecanismos de governança do conhecimento para gerar novas ideias e inovações (Meirelles; Camargo, 2014).

Conforme Wang e Ahmed (2007), habilidades como adaptativa, absorptiva e de inovação são fundamentais para as CD's. Estas resultam da combinação dessas habilidades com fatores explícitos, como alocação de recursos e know-how, criando uma vantagem competitiva difícil de imitar. Com isso, o desenvolvimento das CD's depende da trajetória da empresa, dificultando sua transferência.

As CD's representam um nível superior de habilidades, permitindo decisões assertivas sobre recursos-chave e uma adaptação cíclica ao mercado, mesmo em ambientes dinâmicos. Essa estratégia possibilita uma ação antecipada às tendências do mercado para a realocação de recursos estratégicos, convergindo com a ideia de vantagem competitiva temporária, defendida por McGrath (2013).

Nesse contexto entra o significado da gestão para a estratégia da empresa por se tratar da ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares (Chiavenato, 2003). Por sua vez, "administração" deriva do latim *ad*, que significa "direção, tendência para" e *ministrare*, que corresponde à "subordinação ou obediência", ou seja, aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro (Chiavenato, 2003).

Para Chiavenato (2003), no entanto, administração passou a significar uma atividade direcionada para atingir objetivos organizacionais na melhor medida possível, para garantir a competitividade da organização, sob quatro pressupostos: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

Isso reforça o papel da administração no estabelecimento de estratégias mercadológicas. Ferramentas como o ciclo PDCA, auxiliariam no aprimoramento dos processos organizacionais e planejamento, tornando-os mais claros e ágeis. Além disso, a delimitação da estrutura organizacional facilitaria a visualização e a distribuição das atividades aos níveis estratégico, tático e operacional (Sertek; Guindani; Martins, 2007).

Contextualiza-se que a globalização aumentou a complexidade da tomada de decisões pelos gestores em função da velocidade da informação, exigindo sistemas eficientes. Nesse sentido, tem-se basicamente que a informação, por si só, corresponde a um conjunto de dados (elemento bruto), enquanto o conhecimento representa a soma de informações ao longo do tempo. Por isso, o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é um mecanismo que surge para manipular as informações, visando subsidiar a tomada de decisão pelo administrador (Sertek; Guindani; Martins, 2007).

Paralelamente, o foco estratégico evoluiu ao longo dos tempos. No início, a estratégia correspondia a uma análise mercadológica e uma identificação das forças e fraquezas da empresa. No entanto, esse método se mostrou defasado

em relação à velocidade das mudanças. Com isso, a partir do século XXI, a preocupação passou a ser de proporcionar conhecimento e fomentar habilidades, aos colaboradores (Sertek; Guindani; Martins, 2007).

Para Campos (2009), o planejamento estratégico seria sinônimo de um processo gerencial de elaboração de objetivos e escolha de ações para a sua execução, ao considerar variáveis internas e externas à empresa e a condição almejada. Entretanto, cada vez menos se preocuparia com um plano, mas com uma ação alinhada à visão da empresa.

Esse esforço resultou na ideia da administração estratégica como forma de difusão de conhecimento para todos os níveis hierárquicos, e fornecimento de uma visão holística da empresa em relação ao ambiente e resultados (Sertek; Guindani; Martins, 2007).

Com isso, a administração estratégica passou a ser subdividida em algumas fases. Inicialmente, o diagnóstico estratégico e a etapa em que se faz a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), a análise do ambiente interno (avaliar forças e fraquezas) e a análise de mercado, esta compreende a análise das cinco forças e a matriz BCG (Sertek; Guindani; Martins, 2007).

Por sua vez, o planejamento estratégico engloba a definição da missão, visão e valores da organização, que consiste no estabelecimento de objetivos e metas claras e a formulação de estratégias para alcançar os objetivos. Em seguida, a implementação estratégica contempla a execução das estratégias planejadas e o uso de estratégias genéricas para lidar com a concorrência (Sertek; Guindani; Martins, 2007).

Por fim, o controle estratégico compreenderia o monitoramento e a avaliação do desempenho por meio de indicadores, com a utilização de ferramentas como benchmarking e balanced scorecard, além de ajustes nas estratégias conforme foram os resultados (Sertek; Guindani; Martins, 2007).

Na sequência do estudo, é importante analisar o conceito de ambiente de mercado. Para Isatto (2016), para identificar um ambiente externo (contexto de mercado) seria necessário compreender a estrutura de mercado (nível de oferta e demanda, barreiras de entrada e o grau de diferenciação dos produtos); a conduta dominante dos compradores e fornecedores (estratégia) e o desempenho (grau de eficiência e eficácia das empresas).

Apesar disso, o mesmo autor afirma que a estrutura seria o fator essencial do ambiente de mercado, àquilo que é expresso por meio de fatores que o caracterizam e que, por consequência, são relativamente estáveis ao longo do tempo (Isatto, 2016).

Para Grassi (2005) as estratégias competitivas variam conforme o setor, que é influenciado pelo padrão estrutural do mercado, isso determinaria o padrão de concorrência deste mesmo mercado. Com isso, o padrão concorrencial do setor definiria as características da estrutura de mercado, e conseqüentemente, as estratégias.

Grassi (2005) acrescenta que as vantagens competitivas requerem inovação constante, e elas alteram a estrutura de mercado. Além disso, o potencial inovativo é influenciado pelo estágio de maturação tecnológica, que é diferente em cada setor. Não haveria outro caminho de se alcançar a vantagem competitiva, senão um ciclo de renovação e aprimoramento estratégico pela empresa, visando alterar a estrutura de mercado vigente a seu favor (Grassi, 2005).

Ressalta-se que a globalização aumenta a competitividade, exigindo adaptação e inovação constantes. Em contrapartida, ambientes estáveis, representariam uma menor exigência estratégica para as empresas (Sertek; Guindani; Martins, 2007). Nesse contexto, é imprescindível conceituar que mercado é um espaço onde ocorrem transações comerciais, que influenciam preços (Hubbard; O'Brien, 2010). Por seu turno, concorrência, significa ação de competir com outra pessoa a prioridade sobre alguma coisa, ou circunstância em que há várias ofertas competindo umas com as outras (Chiavenato, 2003).

Para Vasconcellos e Garcia (2014), as diferentes formas ou estruturas de mercado, são influenciadas principalmente por três fatores: a quantidade de empresas; a natureza do produto (se as empresas oferecem produtos semelhantes ou distintos); e a presença ou não de barreiras que impeçam a entrada de novas empresas.

Esta configuração, pode ser identificada a partir do modelo de concorrência. Há dois conceitos hipotéticos que facilitam a compreensão, pois se situam em lados opostos de uma mesma escala, de um lado o monopólio, e de outro, a concorrência perfeita. No monopólio, uma única empresa controlaria a oferta de um produto ou serviço e teria a liberdade para definir qualquer preço que desejasse (Silva; Luiz, 2018).

Na concorrência perfeita, há um número muito grande de empresas atuando, sem qualquer barreira à entrada de novos competidores. Isso significa que nenhuma empresa, por si só, tem influência sobre os preços; elas apenas seguem os preços definidos pelo mercado (Vasconcellos; Garcia, 2019).

Na prática, surge o conceito de oligopólio, onde poucas empresas dominam o setor, frequentemente protegidas por barreiras de entrada — sejam elas legais, como patentes, por exemplo; ou naturais, como tecnologias dominantes ou infraestrutura consolidada. Nessas condições, a empresa tem maior poder para definir preços (Silva; Luiz, 2018).

Por sua vez, a concorrência monopolística envolveria elementos, tanto da concorrência perfeita quanto do monopólio. Caracteriza-se pela homogeneidade dos produtos, sendo que os consumidores perceberiam as diferenças na qualidade entre os produtos (Silva e Luiz, 2018). Não existiriam barreiras para a entrada de novos concorrentes, por isso seria típico uma empresa estabelecer preços maiores em decorrência da preferência do cliente, embora vários concorrentes ofereceriam o mesmo tipo de produto. Por conta disso, haveria uma certa margem para fixação de preços, porém não ampla (Vasconcellos; Garcia, 2014).

Para além disso, entender o que representa o padrão de concorrência envolveria considerar a competitividade como um processo pelo qual cada mercado

seguiria um modelo específico de concorrência, resultado da interação entre a estrutura e as práticas dominantes daquele setor (Ferraz; Torracca, 2023).

Conforme Ferraz e Torracca (2023), os padrões de concorrência são moldados por fatores internos (empresariais) e externos (estruturais e sistêmicos) sendo possível agregá-los em setores, classificados em commodities agrícolas, commodities industriais, bens intensivos em tecnologia e bens tradicionais. Apesar disso, seria impossível estabelecer uma definição de um padrão concorrencial, na medida que este modelo dependeria de fatores específicos e fenomenológicos.

Apesar disso, Chudnovsky e Porta (1990) afirmam que a competitividade, é influenciada por fatores micro (influências para o padrão de competitividades relacionadas à firma) e macroeconômicos (influências para o padrão de competitividades relacionadas a política e da economia nacional), sendo que os aspectos microeconômicos seriam mais facilmente identificáveis.

Entretanto, não seria fácil de se obter uma definição precisa e operacional, principalmente em estruturas de mercado sujeitas à inovação tecnológica, pois as circunstâncias que a moldariam seriam mais voláteis, isso dificultaria a definição de um padrão de aspectos microeconômicos, diante das peculiaridades de cada objeto analisado (Ferraz; Torracca, 2023).

Ferraz e Torracca (2023) acrescentam que seria impossível desassociar as estratégias do aspecto temporal, resultado de decisões que teriam como base expectativas em relação ao futuro, por isso sempre haveria incertezas.

Ainda assim, seria possível entender dois padrões estruturantes em relação ao mercado, um moldado por fatores endógenos, ou seja, derivado das transformações trazidas por inovações tecnológicas com alterações em relação a diferenciação do produto, aos custos e aos níveis de barreira de entrada e saída no setor (Ferraz; Torracca, 2023).

Nessa perspectiva o fator inovativo desenvolvido por uma empresa influenciaria a estrutura de mercado em aspectos como o número e tamanho das firmas, relação capital produto, grau de diferenciação de produto, grau de economia de escala e escopo, por exemplo (Ferraz; Torracca, 2023).

No outro, a estrutura da indústria (mercado) seria estável ao ponto de moldar a conduta das empresas, o que corresponderia a visão do tipo estrutura-conduta-desempenho. Nesse caso a estrutura contaria com maturidade tecnológica, ou seja, já haveria inovado o suficiente, e agora não haveria maiores transformações (Ferraz; Torracca, 2023).

Contudo, um contexto mercadológico estável não seria a regra, mas uma exceção, porque haveriam de ser consideradas as incertezas quanto ao futuro daquele mercado. Isso porque, não haveria como garantir, que uma recente inovação não iniciaria um processo de transformação estrutural (rejuvenescimento) ou garantir a estabilidade dessa estrutura.

Com isso, seria pertinente a visão central ao fator inovativo tecnológico como a fonte de incertezas, ou seja, relacionaria de maneira direta a intensidade do potencial inovativo do setor ao nível de estabilidade deste mercado (Ferraz; Torracca,

2023). E, ainda seria um grande desafio identificar o padrão de concorrência vigente em um mercado, pois mesmo aparentemente estável, sua estabilidade ainda não poderia ser assegurada. Portanto, não seria viável estabelecer uma estratégia, como um plano de formato inequívoco e antecipado para vantagens competitivas (Ferraz; Torracca, 2023).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação à abordagem, a presente pesquisa caracteriza-se pelo método qualitativo, quanto aos fins de investigação, como descritiva, e quanto aos meios de investigação, como bibliográfica. Além disso, a técnica utilizada foi a de análise de conteúdo, que ocorreu a partir das revistas, artigos e periódicos, nacionais e internacionais, respectivamente, para compreensão da abrangência teórica e de concepções tradicionais, em relação às capacidades dinâmicas e às vantagens competitivas.

Quanto à quantificação das fontes pesquisadas, as principais obras totalizaram 11 (nove) referências, entre as quais, somaram-se 5 (cinco) livros, 4 (quatro) revistas científicas e 1 (um) artigo acadêmico. Enquanto isso, a SciElo Educacional e o Google Acadêmico foram os principais repositórios (base de dados) utilizados, conforme se observa no quadro 1.

Quadro 1 – Principais repositórios/base de dados.

Título	Autor	Publicação	Base de Dados	Ano
Introdução a Teoria Geral da Administração.	CHIAVENATO, Idalberto.	Editora Elsevier.	Fonte primária	2003
La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas.	CHUDNOVSKY, Daniel; PORTA, Fernando.	Editora Ceipos.	Fonte primária	1990
Memória do ie-ufrj: Homenagem a David Kupfer. Padrões de Concorrência e Competitividade: conceitos e marco analítico para um programa de pesquisa relevante.	FERRAZ, João Carlos; TORRACCA Julia.	REC – Revista de Economia Contemporânea.	SCIELO	2023
Concorrência Schumpeteriana e capacidades dinâmicas: explicitando os elos teóricos. 2005.	GRASSI, Robson Antonio.	RBEE - Revista Brasileira de Economia de Empresas.	Google Acadêmico	2005

Título	Autor	Publicação	Base de Dados	Ano
Análise do Ambiente Competitivo e a Formulação de Estratégia Empresarial.	ISATTO, Eduardo Luis.	Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre	Google Acadêmico	2016
O Fim da Vantagem Competitiva: Como Manter Sua Estratégia em Movimento Tão Rápido Quanto Seu Negócio.	MCGRATH, Rita Dorothea Gunther.	Editores Harvard Business School Press.	Fonte primária	2013
Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?	MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno.	RAC – Revista de Administração Contemporânea	SCIELO	2014
Administração e Planejamento estratégico.	SERTEK, Paulo; GUINDANI Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano.	Editores Ibpex	Fonte primária	2007
Economia e mercados: introdução à economia.	SILVA, César Roberto Leite da; LUIZ, Sinclair.	Editores Saraiva	Fonte primária	2018
Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes.	TONDOLO, Vilmar Antônio G.; BITENCOURT, Cláudia C.	BBR - Análise Empresarial Brasileira.	Google Acadêmico	2014
Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.	VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B.	RAE - Revista de Administração de Empresas	SCIELO	2000

Fonte: Elaboração própria.

Vale ressaltar, que a fonte principal de dados utilizada foi de repositórios nacionais, a partir destas bases, foi possível complementar a pesquisa com conteúdo de autores estrangeiros. Desta relação, portanto, foram utilizados 2 (dois) livros de fontes internacionais. Isso se fez necessário, porque, apesar da profusão de fontes na base de dados nacional, estas, por si só, não ofereceriam a densidade de conteúdo encontrada em autores precursores, necessária para o completo desenvolvimento do estudo.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da pesquisa científica é possível se dedicar ao desafio de ampliar fronteiras do conhecimento, para isso, é inevitável revisitar conceitos consolidados pela comunidade acadêmica. No caso da administração, de acordo com Chiavenato (2003), a organização é uma ferramenta para alcançar objetivos comuns, cuja atividade é sustentada por quatro pilares clássicos: planejamento, organização, direção e controle.

Conforme Sertek, Guindani e Martins (2007), estas práticas se desdobram nas mais diversas ações organizacionais, articuladas em níveis hierárquicos como o operacional, tático e estratégico. Dentro desse universo, a gestão estratégica se destaca como a área da administração voltada à tomada de decisões cruciais, geralmente concentradas na alta direção. Trata de escolhas que envolvem alocação de recursos (Tondolo; Bitencourt, 2014) e que impactam diretamente o posicionamento competitivo e a própria sobrevivência da organização no mercado (Chiavenato, 2003).

A globalização entra nesse cenário como um fenômeno-chave, ao intensificar a concorrência, impulsionado pelo avanço tecnológico e a busca por eficiência, tanto em nível empresarial quanto macroeconômico (Sertek; Guindani; Martins, 2007). No entanto, muitas das mudanças tecnológicas ocorrem sem avaliações prévias, sem necessariamente representar um progresso social sustentável. Isso se agrava quando o ritmo das inovações supera a capacidade de adaptação humana, marginalizando parcelas significativas da população (Sertek; Guindani; Martins, 2007).

Conforme Tondolo e Bitencourt (2014), tradicionalmente, entende-se a vantagem competitiva como algo conquistado com base em recursos internos únicos (visão baseada em recursos). No entanto, essa lógica pode distanciar a empresa das exigências do mercado, especialmente em contextos altamente dinâmicos e tecnológicos. As capacidades dinâmicas surgem, então, como uma evolução dessa visão, ao proporem que os recursos internos sejam constantemente renovados, com base na leitura atenta do ambiente externo (Tondolo; Bitencourt, 2014).

Ao longo da pesquisa, foram mapeados os principais fatores que moldam a estrutura do mercado, sendo a forma de concorrência um dos mais relevantes. Um mercado só se mantém estável quando existem barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes — sejam elas institucionais (como leis e regulações) ou estruturais (como altos investimentos ou patentes).

Isso porque, existe uma relação de influência mútua entre empresa e mercado. Essa relação dinâmica, está no cerne do modelo: estrutura (grau de concentração de mercado, diferenciação de produtos, barreiras de entrada e a relação entre oferta e demanda); conduta (comportamento estratégico de compradores e fornecedores) e desempenho (eficácia e eficiência) das empresas (Isatto, 2016).

Entretanto, é a estrutura a essência do ambiente de mercado, ou seja, fatores que o caracterizam e por isso são relativamente estáveis ao longo do tempo (Isatto,

2016). Com isso, infere-se que os elementos que compõem a estrutura de mercado são cruciais para identificar o nível de estabilidade do ambiente de mercado.

A partir disto, de forma hipotética, os conceitos de monopólio e concorrência perfeita, auxiliam na identificação de uma determinada estrutura de mercado, sendo frequentemente associadas, na prática, a formas de oligopólio, ou de concorrência monopolística (Silva e Luiz, 2018). Por sua vez, setores podem ser agrupados em grandes categorias, como produtores de commodities agrícolas e industriais, bens tecnológicos e bens tradicionais (Ferraz; Torracca, 2023).

Desta forma, entende-se que as empresas buscam alcançar uma posição de monopólio competitivo, visando estabilidade, enquanto mercados mais estáveis, tendem a ser menos receptivos à entrada de concorrentes, especialmente quando há um domínio técnico consolidado ou barreiras de entrada (Isatto, 2016). Nesse contexto, a inovação é o caminho mais eficaz para romper barreiras naturais (domínio tecnológico, infraestrutura consolidada etc.) em mercados que não contam com barreiras institucionais (leis, patentes etc.).

Apesar disso, a inovação tecnológica é vista como uma vantagem competitiva temporária (McGrath, 2013), especialmente em ambientes instáveis. Nesse cenário, para a empresa manter essa posição, haveria a necessidade de uma gestão estratégica mais robusta, que remete ao conceito das capacidades dinâmicas, como competências organizacionais voltadas à adaptação contínua frente as mudanças do ambiente (Vasconcelos; Cyrino, 2000).

Ainda assim, não é possível afirmar, de forma absoluta, se as capacidades dinâmicas são sempre necessárias ou não. Isso porque a estabilidade de um mercado também não é algo fixo; ela pode ser relativa, tanto em termos de intensidade das mudanças quanto em relação ao seu potencial de permanência ao longo do tempo.

Segundo Ferraz e Torracca (2023), o conceito de mercado estável é uma exceção à regra, pois compreende casos raros de setores com domínio de barreiras institucionais, como é o caso das empresas estatais. Em mercados caracterizados por barreiras naturais, com o domínio tecnológico, permanece o risco de rupturas causadas por inovações externas.

Dessa forma, padrões como o baixo custo de produção ou a diferenciação do produto, indicariam setores de mercado com feições mais estáveis, cujo processo de valorização do capital seria mais facilmente identificado.

Depreende-se, quão maior fosse o nível de estabilidade de mercado, menor seria o grau de competitividade, e conseqüentemente, menor seria a necessidade de diferenciação do produto ou serviço, de inovação, ou de redução de níveis hierárquicos, ou de rapidez de resposta às demandas de mercado.

A partir daí, é possível imaginar que em contextos mais estáveis, a visão baseada em recursos (VBR) pode ser a estratégia mais apropriada, pois foca em estratégias como a diferenciação, ou a redução de custos, independentemente das condições do mercado. Já, as capacidades dinâmicas, representam uma nova forma de adaptação empresarial, adequada para ambientes com muitas mudanças ou onde a inovação ainda tem amplo espaço para crescimento.

Fica claro, que não é possível definir, um modelo estratégico infalível para vantagens competitivas, principalmente em contextos mercadológicos em constante mutação (Ferraz; Torracca, 2023). Esta tarefa depende de muitas variáveis, ligadas ao modelo estrutura-conduta-desempenho (Isatto, 2006), especialmente a fatores voláteis da estrutura de mercado (Chudnovsky; Porta, 1990).

Ainda que possível identificar aspectos da estrutura de mercado, esses também estão sujeitos a transformações causadas por mudanças econômicas, legais ou tecnológicas (Chudnovsky; Porta, 1990). Desta forma, faz mais sentido falar em graus de estabilidade mercadológica, onde, quanto menores as inovações ou as alterações no ambiente macroeconômico, mais estável tende a ser o setor.

A partir disso, é possível descortinar duas perspectivas em relação à estabilidade de um mercado. Na primeira, a estabilidade se explicaria como um “grau” de mudança — ou seja, quanto mais um ambiente se transforma, menos estável ele é. Na segunda, a estabilidade consistiria em um “potencial de imutabilidade”, ou seja, a capacidade de manutenção do status quo característico do próprio mercado estável.

Nesse contexto, a primeira concepção parece mais adequada à estratégia de empresas privadas, já que o fator tecnológico pode romper com a estabilidade e exigir mais capacidade adaptativa. Nesses casos, quanto mais madura for a tecnologia, menor seria a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas. Enquanto isso, em setores altamente dependentes da inovação, o contrário é verdadeiro: a inovação constante seria o motor da competitividade, e as capacidades dinâmicas, uma exigência estratégica.

Na segunda concepção, a conexão se daria a contextos como o das empresas estatais, onde a estrutura de mercado só muda por fatores externos — como decisões políticas ou alterações legais. Nesse cenário, a competitividade tende a ser menos relevante, onde o desenvolvimento das capacidades dinâmicas perderia urgência. O foco passa a ser a gestão de recursos e o alinhamento estratégico com os interesses do Estado.

Desta forma, as capacidades dinâmicas representam uma forma de buscar estabilidade em meio à instabilidade provocada pela concorrência, por meio de estratégias inovadoras. No fim das contas, toda empresa quer sobreviver e prosperar, e muitas vezes isso significa tentar dominar o mercado (Grassi, 2005). Com isso, o diferencial competitivo das capacidades dinâmicas está justamente em permitir uma inovação constante (Meirelles; Camargo, 2014), mesmo que essa inovação, ao mesmo tempo, desestabilize o mercado e force outras empresas a reagirem (Sertek; Guindani; Martins, 2007).

Para compreender plenamente esse cenário competitivo, é preciso observar, tanto para fatores internos à empresa (capacidades produtivas e organizacionais), quanto para variáveis externas, como aspectos econômicos e tecnológicos em escala nacional e global. Salienta-se que esse dinamismo, impede que se adote uma definição estática de mercado, já que mudanças macroeconômicas e tecnológicas acontecem com frequência (Chudnovsky; Porta, 1990).

Diante disso, a definição de estratégias mais precisas esbarra na incapacidade de se mensurar, concomitantemente, todos os fatores que moldam um mercado. No entanto, pesquisas futuras poderiam nortear a aplicação das capacidades dinâmicas em setores específicos. Além disso, seriam relevantes análises de custo-benefício para entender se investir em inovação realmente compensa do ponto de vista competitivo, pois imagina-se que em alguns contextos, os custos podem superar os ganhos esperados.

Esse debate ainda aponta para outras possibilidades, como a integração entre análise de custos, gestão de projetos e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. No entanto, qualquer tentativa de criar fórmulas genéricas esbarra na subjetividade e na complexidade dos contextos organizacionais. Cada empresa tem suas próprias particularidades, o que reforça o papel central da gestão estratégica como ferramenta para adaptar estruturas e processos à sua realidade específica.

A partir disso tem-se a ideia de que, com o tempo, é natural que a velocidade da inovação diminua, e as capacidades dinâmicas passem a se voltar também para a eficiência e a eficácia — se aproximando novamente da lógica da VBR. Isso mostra que as capacidades dinâmicas dependem de estímulos externos para se desenvolverem, e não são, por si só, garantia de avanço contínuo. Seu impacto está limitado pelo próprio ritmo de evolução dos recursos disponíveis.

Portanto, conclui-se que as capacidades dinâmicas fazem sentido como estratégia, principalmente, em mercados onde a inovação é o principal motor da competitividade. Em ambientes mais consolidados tecnologicamente, a melhor alternativa pode ser a adoção de estratégias ligadas à VBR, voltadas à eficiência. Nesses casos, insistir em inovação constante pode gerar mais custos do que benefícios, comprometendo a competitividade da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido contribui para o campo das ciências sociais aplicadas ao mostrar que a administração é profundamente impactada pela globalização e pela tecnologia. Isso exige uma visão integrada, em que os conhecimentos das ciências humanas e sociais dialoguem com os avanços tecnológicos para produzir modelos mais coerentes e aplicáveis.

Do ponto de vista estratégico, torna-se essencial pensar em impactos positivos não só para os resultados financeiros, mas também para as pessoas — tanto colaboradores quanto clientes. Por isso, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas precisa estar conectado a gestão de pessoas, incluindo recrutamento baseado em competências técnicas e comportamentais, treinamentos contínuos e um ambiente que favoreça o trabalho colaborativo.

Para que tudo isso funcione, é indispensável alinhar a missão e a visão da empresa com metas sustentáveis e com a valorização do capital humano, que é o verdadeiro motor de qualquer organização que queira prosperar em um mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

- ANDREEVA, T.; CHAYKA, V. **Capacidades dinâmicas: o que elas precisam para serem dinâmicas?** 2006. Discussion Paper (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Estadual de São Petersburgo. São Petesburgo, DF, 2006.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management. Briarcliff Manor, NY. v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.
- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. **Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma.** Revista Brasileira de Inovação, v. 2, n. 1, p. 79-110. set. 2003.
- CAMPOS, W. **O que é a gestão estratégica.** Administradores. João Pessoa, PB. 12 de mar. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>. Acesso em: 21 nov. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.
- CHUDNOVSKY, D.; PORTA, F. **La competitividad intemacional: principales questiones conceptuales y metodológicas.** Montevideo, MV: Ceipos, 1990. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12008/2110>. Acesso em: 3 out. 2024
- DE MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** RAE-eletrônica-Revista de Administração de Empresas. São Paulo, SP. v. 5, n. 1, p.1-20, jan/jun. 2006.
- FERRAZ, J. C.; TORRACCA J. **Memória do IE-UFR: homenagem a David Kupfer.** Padrões de concorrência e competitividade: conceitos e marco analítico para um programa de pesquisa relevante. REC-Revista de Economia Contemporânea. Rio de janeiro, RJ. v. 27, p.1-37, out. 2023.
- GRASSI, R. A. **Concorrência Schumpeteriana e capacitações dinâmicas: explicitando os elos teóricos.** Revista Brasileira de Economia de Empresas. Brasília, DF. v. 5, n. 1, p. 29-46, ago, 2005.
- HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. G. **Capacidades dinâmicas: compreendendo a mudança estratégica nas organizações.** 1. ed. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2007.
- HUBBARD, R. G.; O'BRIEN, A. **Introdução a Economia.** 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.
- ISATTO, E. L. **Análise do ambiente competitivo e a formulação de estratégia empresarial.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 29 abr. 2016.

- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. **Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?** *RAC-Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, RJ. v. 18, n. 3, p. 41-64, dez. 2014.
- MCGRATH, R. D. G. **O fim da vantagem competitiva: como manter sua estratégia em movimento tão rápido quanto seu negócio**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2013.
- NOGUEIRA, A. **Vantagem competitiva: sustentável ou transitória?** *Hoper Educação*. Foz do Iguaçu, PR. 13 de jun. 2014. Disponível em: <https://www.hoper.com.br/single-post/2014/06/13/vantagem-competitiva-sustent%C3%A1vel-ou-transit%C3%B3ria>. Acesso em: 18 nov. 2023.
- SAMBIASE, M. F.; KLEMENT, C. F. F.; BARBOSA, C. A. P. **Gestão estratégica: sustentabilidade e desenvolvimento empresarial**. São Paulo, SP: Mackenzie, 2017.
- SILVA, C. R. L. da; LUIZ, S. **Economia e mercados: introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba, PR: Ibplex, 2007.
- TEECE, D. J. **Explicando capacidades dinâmicas: a natureza e as microfundações do desempenho empresarial (sustentável)**. *Strategic Management Journal*. Hoboken, NJ. v. 28, n. 13, p. 1319–1350, ago. 2007.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. **Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes**. *Brazilian Business Review*. Vitória, ES. v. 11, n. 5, p. 124-147, out. 2014.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, SP. v. 40, n. 4, p. 20-37, out/dez. 2000.
- VASCONCELLOS, M. A. S. de; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. **Capacidades dinâmicas: uma agenda de revisão e pesquisa**. *International Journal of Management Reviews*. Malden, MA. v. 9, n.1, p. 31-51, mar. 2007.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. **Aprendizagem deliberada e a evolução das capacidades dinâmicas**. *Organization Science*. Catonsville, MD. v. 13, n. 3, p. 223-353, jun. 2002.



Compra e Armazenamento de Produtos Químicos, Adesivos e Fitas no Segmento de Manutenção, Reparo e Operação - MRO

André Luiz Del Ré

UNESC

Anderson da Silva Maravai

UNESC

Resumo: Este artigo tem como foco a análise dos processos de compra e armazenamento dos grupos de produtos químicos e adesivos e fitas em uma empresa varejista do segmento MRO (Manutenção, Reparo e Operação). O objetivo é compreender como a empresa lida atualmente com esses processos, identificar pontos críticos e sugerir melhorias que contribuam para a redução de perdas por vencimento e aumento da eficiência operacional. A metodologia adotada é descritiva, com base em análise documental e aplicação da curva ABC, que permitiu classificar os produtos com maior impacto nos estoques. Os dados revelam que, embora os grupos analisados tenham baixa margem de lucro, o volume de vendas é expressivo, o que exige uma gestão mais precisa. A análise dos fluxogramas evidenciou a ausência de padronização e controle automatizado de validade, o que favorece desperdícios. Diante disso, são sugeridas medidas como a automação do controle de shelf life, padronização de processos de armazenagem e revisão das estratégias de compra com base na demanda real. As propostas visam melhorar o controle dos estoques, reduzir perdas financeiras e tornar a operação mais sustentável e competitiva no mercado.

Palavras-chave: gestão de estoques; eficiência operacional; otimização de processos.

INTRODUÇÃO

O processo de compra e armazenamento de materiais tem passado por constantes aperfeiçoamentos, especialmente nas regiões com forte presença industrial, como o estado de Santa Catarina, que abriga 857 indústrias químicas registradas (Econodata, 2024). Esse ambiente competitivo exige das empresas estratégias de gestão cada vez mais eficazes, principalmente quando se trata de produtos com validade, como os químicos, adesivos e fitas, amplamente utilizados no segmento de Manutenção, Reparo e Operação (MRO).

Segundo Viana (2002), uma das bases da administração de materiais é saber quando e quanto comprar, de forma a garantir o abastecimento sem gerar excessos que comprometam a eficiência operacional. No contexto varejista, onde o giro de estoque é fundamental e os produtos têm prazo de validade, a gestão inadequada pode resultar em perdas financeiras e riscos à segurança do consumidor. Chiavenato (2009) complementa ao afirmar que a armazenagem envolve uma estrutura operacional ampla, indo além do simples estoque, e requer planejamento para evitar desperdícios.

A cadeia de suprimentos no setor de MRO é desafiadora, pois lida com uma grande variedade de itens, incluindo materiais perecíveis que exigem cuidado

no manuseio e no controle de validade. Chopra e Meindl (2015) destacam que a distribuição eficiente depende da coordenação entre compras, armazenamento e transporte, sendo essencial para atender às necessidades do cliente final com o menor custo possível. No caso dos produtos químicos, a complexidade aumenta devido à periculosidade, licenças obrigatórias, e exigências de armazenamento seguro (Christopher, 1997).

A empresa analisada neste estudo atua há mais de 50 anos no setor de MRO, com portfólio de mais de cem mil itens, sendo parte deles compostos por produtos com validade. Em 2022, a organização enfrentou perdas significativas devido ao vencimento de produtos, especialmente nos grupos de produtos químicos e adesivos e fitas. Embora iniciativas internas tenham sido adotadas, como a revisão de compras e o envolvimento da equipe na proposição de melhorias, os resultados não foram suficientes para evitar novos prejuízos.

Nesse cenário, a pesquisa parte da seguinte questão-problema: “Qual o processo de compra e armazenamento de produtos químicos, adesivos e fitas em uma empresa varejista do segmento MRO localizada no sul catarinense?”. A partir dessa problemática, estabeleceu-se como objetivo geral “Analisar o processo de compra e armazenamento de produtos químicos, adesivos e fitas, contribuindo com dados que possibilitem a tomada de decisões mais assertivas e a redução de perdas.” A análise se justifica pela importância de integrar as áreas de compras, estoque e vendas de maneira estratégica, com foco em eficiência e sustentabilidade operacional. Além disso, o estudo pode servir de referência para outras empresas do setor que enfrentam desafios semelhantes.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção destaca os principais conceitos relacionados ao varejo, segmento MRO, gestão de compras e estoque, bem como a gestão de processos.

Varejo o e Segmento MRO

A história do varejo no Brasil acompanha os principais momentos de formação economia iniciando com oferecimentos de troca de itens básicos, mas com o passar do tempo o sistema vai se desenvolvendo e modernizando até chegar nos grandes modelos de varejos como hipermercados e shopping centers (Mattar, 2011).

Com esse novo segmento começou então a utilização de rádios e jornais para promover propagandas dos produtos, as vitrines eram utilizadas para exposição de produtos. O comércio então utilizava as datas comemorativas como natal, para divulgar seus produtos e lançar promoções visando aumentar seus números de vendas gerando mais lucro. As primeiras grandes marcas então surgem com novos métodos de pagamentos através dos crediários (Mattar, 2011).

O segmento de varejo se modernizou na década de 1940 com o surgimento das lojas de departamentos com a mobilidade de autosserviço, onde o cliente escolhia sua mercadoria dentro das lojas e no final suas compras eram finalizadas

por um colaborador/vendedor de cada departamento. Esse novo modelo de serviço permitiu uma significativa redução de preços sobre as mercadorias, tendo assim uma rápida aprovação dos consumidores (Mattar, 2011).

Para Arnold (1999) o segmento Movimento, Reparo e Operação - MRO são produtos que tem por finalidade dar o suporte a outras operações no geral. Partem desde a manutenção, criação de um produto, serviços domésticos, entre outros. Os itens de MRO possuem características diferentes dos demais materiais que possuem no estoque, alguns são de baixo valor e com grande giro como por exemplo materiais de limpeza e de escritório e outros que são a maior parte do MRO que são as peças para maquinários que possui consumo baixo, sua demanda é instável visto que serão utilizados para reparos que muitas vezes não são programados, mas com um custo alto (Povoa, 2013).

Apesar dos produtos de MRO exigirem um alto investimento eles devem ser mantidos nos estoques, pois a falta desses materiais em um evento de necessidade poderá acarretar perdas significativas para a instituição. Esses materiais irão garantir que as frentes de produções não parem de produzir devido a falhas em máquinas ou falta de materiais (Povoa, 2013).

Os produtos MRO são fundamentais para assegurar o funcionamento contínuo das operações nas empresas. Entre esses itens, incluem-se ferramentas e aparelhos de manutenção, componentes de reposição, substâncias químicas, dispositivos de proteção individual (EPIs), materiais de limpeza, equipamentos de movimentação de carga, veículos de transporte, peças de substituição para veículos e sistemas de gestão de armazenagem e transporte.

Gestão de Compras e Estoque

Segundo Baily, Farmer, Jessop e Jones, (1999) o conceito de uma eficiente gestão de compras é suprir uma organização e trazer segurança com um fluxo de materiais para atender a necessidade. Assegurar que a continuidade de compra deste suprimento mantenha as exigências para suprir a demanda. Comprar com eficiência e sabiamente, obter ótimas negociações por meios éticos. Administrar os estoques e proporcionar o melhor serviço com o menor custo. Manter bons relacionamentos com os demais departamentos, a fim de gerar ótimos resultados para a corporação. Selecionar os melhores fornecedores e participar no desenvolvimento de novos produtos. Proteger a estrutura de custo da empresa, manter o equilíbrio de caixa e negociar eficazmente para o benefício da empresa.

A gestão de compras envolve a integração de estratégias e processos dentro de uma empresa, que, quando alinhados com os fornecedores, promovem relações benéficas para o desenvolvimento organizacional. Uma gestão de compras eficiente é crucial para o funcionamento da empresa, abrangendo aspectos essenciais como fatores econômicos, onde a gestão focada no aspecto financeiro resulta em redução de custos, otimização do capital de giro e aumento da produtividade nos processos de aquisição. Além disso, envolve fatores competitivos, proporcionando uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes por meio da busca de inovações junto aos

fornecedores e monitoramento dos preços praticados por outras empresas do setor. Também inclui fatores sociais e ambientais, com o monitoramento da relação entre fornecedor e comprador, sempre atento à sustentabilidade e ao bom relacionamento com os parceiros comerciais (Mitsutani *et al.*, 2014).

Segundo Pova (2003) o estoque é algo que é adquirido de fornecedores e é armazenado até ser vendido para o consumidor final. Podendo ser estoque de matéria-prima que é utilizado para produzir outro produto, também produtos não acabados que ficam aguardando conclusão e por último o produto acabado que fica pronto aguardando a venda.

Viana (2002) retrata o termo estoque como um assunto elástico. De início pode se entender como um fator determinante para a definição de matérias-primas, produtos semiacabados, componentes para montagens, produtos sobressalentes, materiais administrativos e suprimentos variados. Porém, em outras organizações quanto ao ponto de vista, pode-se considerar como estoque, dinheiro de banco, de professores, livros ou consultores. Resumidamente, para José Viana, o estoque é definido como algo acumulado para uma posterior utilização, que possa atender e regular a demanda futura.

Viana (2002) afirma que para ter uma eficiente administração de estoque, ao ponto de vista de quem está coordenando, é ser capaz de prever, planejar, organizar e comandar todos os processos que envolvem o estoque, tendo em vista que são ociosos, mas possuem valor econômico, os quais representam um investimento.

Segundo Moreira (2008) uma boa administração de estoque impacta diretamente em dois pontos, que são: o operacional e o financeiro. Os estoques conseguem regular a diferença de ritmo entre os fluxos de uma empresa no ponto operacional, e no ponto de vista financeiro, o estoque é um investimento que faz parte do capital da empresa. Quanto maior o estoque, maior o capital investido, e se a taxa de retorno for de longo prazo, podemos ter rupturas financeiras na empresa.

Para Viana (2002) as compras em excesso e estimativas exageradas implicam na armazenagem dos produtos, dos recursos financeiros e no trabalho de manuseio desses materiais. Também, as reposições em pequenas quantidades acarretam uma urgência em escala maior, pois é necessário realizar várias compras que dependendo do caráter de urgência do material, pode ocasionar condições desfavoráveis. Para solucionar tais problemas é controlado o estoque por métodos de ressuprimentos com o objetivo de manter os níveis de estoques desejáveis.

O conceito de *shelf life* visa orientar os consumidores para que utilizem os produtos alimentares de maneira segura e informada. Esse prazo só é válido se o alimento for comprado em condições intactas e sem danos. É crucial que os consumidores sigam as instruções de armazenamento fornecidas pelo produtor, especialmente no que diz respeito à temperatura e ao uso do produto após a abertura. Além disso, é recomendável que os consumidores levem em consideração o tempo de prateleira ao adquirir os alimentos, evitando assim o desperdício desnecessário (Vasconcelos, 2016).

Gestão de Processos

A Gestão de Processos, conforme descrito por Paim (2009, p. 26), “[...] tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias”. Segundo Silva (2019) três tópicos foram estabelecidos como métricas para a sua realização: projetar como os processos devem ser realizados, gerenciar esses processos no dia a dia, e promover o aprendizado e a evolução dos processos.

A projeção de realização de processos depende do mapeamento de necessidades das áreas e das empresas em geral. A partir disso, a busca constante pela melhoria deve ser assumida como vital pela empresa, a fim de alcançar novos e melhores resultados. Portanto, como consequência, os processos antigos funcionarão com melhores rendimentos, possibilitando uma fonte de aprendizado e evolução (Paim, 2009).

Para Ballou (2006) a curva ABC é útil no planejamento da distribuição quando os grupos estão agrupados em suas respectivas e corretas atividades de venda, por ordem de funcionalidade e especificidade. Ballou (2006) explica que o 20% podem-se considerar o A, os 30% para o B e o restante para o C. Essa distribuição seria diferente para cada categoria, onde a maior concentração de volume seria para o A, menor para o B e o C somente com estoque de segurança e saídas pontuais.

A metodologia da curva ABC serve para qualquer situação em que seja possível aplicar prioridades, de modo que algumas tarefas das que precisam ser feitas representem uma grande parcela das obrigações gerais. A classe A são de grupos mais importantes que merecem atenção maior, devido a importância. Os de classe B são itens intermediários, que exigem uma atenção, mas não são tão importantes e os de grupo C os menos importantes que não exigem tanta atenção.

Para Ballou (2006) a demanda é um fator importante para a determinação de como vamos controlar os nossos estoques. É uma informação externa que nos baseia para a continuação do produto. A demanda é importante para o futuro estratégico do produto, mesmo variando para um volume maior ou menor. Existem produtos que são de demanda contínua que conseguem trazer mais segurança na decisão de manter, porém, existem os produtos de demanda sazonais que por um período ficam com um volume baixo, mas em que determinado momento tem um pico de solicitação.

A demanda é prevista através da venda realizada nos períodos anteriores, vendas essas que são usadas como base para determinação do que será reposto nos próximos períodos. Também cita que mesmo tendo uma previsão de demanda, pode ser que não sejam de forma correta as reposições futuras, até porque, a demanda ela pode alterar tanto para mais quanto para menos. Uma forma de trabalhar com essa incerteza é a aplicação dos sistemas de estoque para o produto em foco no estoque de segurança, onde consegue ter um controle melhor da demanda futura (Bowersox; Closs; Cooper, 2014).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva (Alvarenga; Rosa, 1999) de abordagem qualitativa (Goldenberg, 2004), realizada por meio de estudo de caso (Lakatos; Marconi, 1995) em uma empresa varejista do segmento de Manutenção, Reparo e Operações (MRO), localizada no Sul de Santa Catarina.

A área de estudo envolve os setores de compras e armazenamento da organização, com foco nos produtos que possuem prazo de validade, como itens químicos e outros materiais suscetíveis à perda por vencimento. A empresa investigada conta com mais de 50 anos de atuação no mercado nacional e uma equipe com mais de 350 colaboradores, sendo reconhecida pela fabricação e distribuição de ferragens e acessórios para o setor da construção civil.

Nesse alinhamento, foram utilizados dados secundários (Lakatos; Marconi, 1995), obtidos diretamente nos sistemas internos da empresa. A coleta de dados foi realizada por meio de acesso a documentos internos, como relatórios de compras, movimentações de estoque, registros de perdas por validade e políticas de armazenamento. Tais informações possibilitaram a construção de um panorama detalhado sobre o funcionamento atual dos setores analisados, identificando eventuais gargalos e oportunidades de melhoria.

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa (Bastos; Keller, 1995), com foco na interpretação e identificação de padrões que indiquem causas de desperdício, falhas nos fluxos de compras e possíveis excessos de estoque. A interpretação dos dados foi realizada de forma reflexiva e integrada, buscando relacionar os achados com os objetivos da pesquisa e propor melhorias aplicáveis ao processo analisado.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em uma empresa varejista do segmento de Manutenção, Reparo e Operação (MRO), localizada no Sul do Brasil. Com mais de 50 anos de atuação, a empresa consolidou-se no fornecimento de ferramentas, produtos químicos, adesivos, fitas e acessórios para setores industriais e agrícolas. A estrutura organizacional conta com mais de 350 colaboradores e seis unidades físicas nos estados de Santa Catarina e Paraná. Nos últimos anos, expandiu sua atuação para o e-commerce, ampliando sua presença no mercado nacional.

O histórico da empresa demonstra evolução constante, desde sua fundação voltada para a venda de lubrificantes automotivos até a diversificação para produtos agrícolas e, posteriormente, para o segmento MRO. Esta diversificação exigiu a implementação de novos processos de gestão de estoque e compra, foco principal deste estudo.

O estudo concentrou-se nos grupos de produtos químicos e adesivos e fitas, ambos compostos por itens com prazo de validade. A escolha desses grupos

justifica-se pelo impacto financeiro que perdas por vencimento podem gerar. A representatividade desses grupos foi avaliada sob três aspectos: valores de vendas, margem de lucro e volume de vendas.

Representatividade em Valores, Lucro e Quantidade de Vendas

A análise da participação dos grupos em valores de vendas revelou que o grupo adesivos e fitas ocupou a 10ª posição no ranking da empresa, representando 4,5% do faturamento total de 2024. O grupo produtos químicos ficou na 13ª posição, com 3,8% do total.

Tabela 1 – Representatividade dos produtos em valores de venda.

Posição	Produtos	%
1º	Solda e corte	10,5%
2º	Equipamentos de proteção	9,7%
3º	Ferramentas manuais	8,9%
4º	Abrasivos	7,6%
5º	Ferramentas à bateria	5,9%
6º	Máquinas e equipamentos	5,6%
7º	Ferramentas elétricas	5,3%
8º	Tubos e conexões	5,1%
9º	Jardinagem	4,5%
10º	Adesivos e fitas	4,5%
11º	Movimentação de materiais	3,8%
12º	Fixação	3,8%
13º	Produtos químicos	3,8%

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

Ao considerar o percentual de lucro, os dois grupos apresentaram desempenho abaixo da média da empresa. O grupo adesivos e fitas teve um percentual de lucro de 6,78%, ocupando a 28ª posição, enquanto produtos químicos apresentou 5,98%, ficando na 37ª posição.

Tabela 2 – Representatividade dos produtos em percentual de lucro.

Posição	Produtos	%
28º	Adesivos e fitas	6,78%
29º	Climatização	6,68%
30º	Bombas	6,56%
31º	Machos	6,41%
32º	Ferramentas pneumáticas	6,37%
33º	Equipamentos de proteção	6,31%
34º	Solda e corte	6,20%
35º	Medição e testes	6,19%
36º	Equipamentos hidráulicos	6,16%
37º	Produtos químicos	5,98%
38º	Construção civil	5,83%
39º	Ferramentas elétricas	3,87%
40º	Ferramentas à bateria	-18,12%

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

Em relação ao volume de vendas, os grupos apresentaram representatividade significativa. O grupo adesivos e fitas ocupou a 5ª posição, com 403.397 unidades comercializadas, enquanto o grupo produtos químicos ficou na 7ª posição, com 315.354 unidades.

Tabela 3 – Representatividade dos produtos em quantidade de venda.

Posição	Produtos	Total
1ª	Fixação	7.874.079
2ª	Abrasivos	1.951.217
3ª	Equipamentos de proteção	1.041.175
4ª	Tubos e conexões	441.147
5ª	Adesivos e fitas	403.397
6ª	Cabos, correntes e acessórios	350.124
7ª	Produtos químicos	315.354
8ª	Ferramentas manuais	276.928
9ª	Solda e corte	248.330

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

Processo de Compra

O departamento de compras da empresa é dividido em duas equipes, cada uma responsável por segmentos específicos de produtos destinados ao Centro de Distribuição (CD), que abastece as demais lojas. Uma dessas equipes é responsável pelos grupos de produtos analisados neste estudo. Essa equipe realiza mensalmente a análise de vendas, considerando o giro dos produtos em um período de três a seis meses, mantendo uma cobertura de estoque de até dez meses.

Além de realizar as compras, o setor também atualiza as tabelas de preços conforme os reajustes, realiza pesquisas de mercado, define promoções de vendas, garante a qualidade dos produtos e mantém um relacionamento próximo com os fornecedores. Essa relação consolidada ao longo dos anos proporciona negociações vantajosas para a empresa.

Existem dois tipos principais de processo de compra. O primeiro ocorre quando um cliente solicita um produto que não está disponível em estoque. Nessa situação, o vendedor aciona o comprador, que realiza uma cotação com os fornecedores. Se o cliente aprovar o preço e o prazo de entrega, a autorização é repassada ao comprador para que a compra seja efetuada.

O segundo tipo de compra é realizado mensalmente com base na demanda identificada em relatórios do sistema BI. A equipe analisa o histórico de vendas dos últimos meses, verifica a regularidade da saída dos produtos e avalia se a demanda está distribuída entre os clientes. Caso identifique a necessidade de reposição, inicia-se a negociação com os fornecedores. Se a negociação for vantajosa, o pedido é formalizado e os produtos são comprados e distribuídos ao estoque. Se não houver necessidade, o pedido não é emitido.

Processo de Armazenamento

As compras dos produtos dos grupos químicos e adesivos e fitas são realizadas para a matriz com base nas vendas consolidadas de todas as unidades da empresa. Após a chegada dos produtos, eles passam por uma conferência no setor de recebimento, onde são verificados dois critérios principais: o prazo de validade, que não pode ser inferior a 10 meses, e a qualidade do produto, considerando a integridade da embalagem e eventuais avarias causadas no transporte.

Após essa etapa, os produtos são encaminhados ao pátio, onde aguardam o armazenamento em uma das docas disponíveis. Todo o processo de entrada e movimentação dos produtos é registrado pelo sistema WMS, que gerencia a operação de recebimento e estocagem. No entanto, a empresa ainda não conta com um sistema automatizado específico para a gestão de produtos com shelf life. A verificação da validade é feita visualmente, e o armazenamento desses itens não segue um padrão definido, sendo realizado conforme a disponibilidade de espaço físico no momento.

Análise dos Níveis de Estoque

A análise realizada envolveu a categorização de 40 grupos de produtos por meio da curva ABC. Entre esses grupos, oito foram classificados na curva A, representando 20% dos itens, mas com uma participação de 88,21% no total de quantidades armazenadas, destacando-se como os mais relevantes em termos de volume.

Nessa classificação, encontram-se os produtos químicos e adesivos e fitas, que são itens que envolvem grande volume. Doze grupos foram incluídos na curva B, correspondendo a 30% dos itens e 10,40% das quantidades, enquanto os 20 grupos restantes, que compõem 50% dos itens, se encontram na curva C, contribuindo com apenas 1,40% do total de quantidades. Dessa forma, a curva ABC demonstra uma clara concentração de estoque em poucos grupos, especialmente na categoria A. Os grupos de produtos que apresentam problemas por controle ineficaz de validade estão na curva A, que são os produtos químicos e adesivos e fitas.

A seguir, apresenta-se a análise individualizada dos principais subgrupos.

O **grupo adesivos e fitas** totalizou 370.530 unidades, representando 3,20% do estoque geral. Identificou-se que alguns produtos, como fitas industriais específicas, apresentaram coberturas superiores a 10 meses.

Dentro do **subgrupo fitas**, conforme o Quadro 1, dentro da curva A foi realizada outra curva ABC dos produtos, e aponta que dentro os 33 itens, 7 representam 66,29 da quantidade de produtos vendidos no período. Os produtos que estão acima da cobertura de estoque estipulada e que apresentam risco de vencimento ou falta de venda devido ao giro excedente incluem, na Curva A, 7 itens de um total de 33; na Curva B, 12 itens de um total de 49; e na Curva C, 50 itens de um total de 82.

Quadro 1 – Análise dos dados coletados do subgrupo fitas.

Análise das fitas			
Curva ABC	Total de Itens	Itens com Giro Acima do Permitido	Percentual de Itens com Risco
A	33	7	21,21%
B	49	12	24,49%
C	82	50	60,98%

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

Na análise do **subgrupo adesivos** os produtos da curva ABC de adesivos, foram identificados que, na Curva A, 3 itens de um total de 38 estão com giro acima do permitido. Na Curva B, 16 itens de 56 apresentam o mesmo comportamento. Já na Curva C, 57 itens de um total de 94 estão acima da cobertura de estoque estipulada.

Quadro 2 – Análise dos dados coletados do subgrupo adesivos.

Análise dos adesivos			
Curva ABC	Total de Itens	Itens com Giro Acima do Permitido	Percentual de Itens com Giro Acima
A	38	3	7,89%
B	56	16	28,57%
C	94	57	60,64%

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

O subgrupo produtos químicos somou 265.625 unidades estocadas, correspondendo a 2,29% do estoque total.

Na análise dos desengripantes da curva ABC, foi identificado que, na Curva A, nenhum dos 2 itens está com giro acima do permitido. Na Curva B, 1 item de um total de 4 apresenta estoque de cobertura superior ao estipulado. Na Curva C, 2 itens de um total de 6 estão acima da cobertura de estoque permitida.

Quadro 3 – Análise dos dados coletados do subgrupo desengripantes.

Desengripantes			
Curva ABC	Total de Itens	Itens com Giro Acima do Permitido	Percentual de Itens com Giro Acima
A	2	0	0,00%
B	4	1	25,00%
C	6	2	33,33%

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

A análise das tintas da curva ABC, foi identificado que, nas Curvas A e B, nenhum dos itens está com estoque de cobertura acima do permitido. Já na Curva C, 15 itens de um total de 21 apresentam cobertura de estoque superior ao estipulado.

Quadro 4 – Análise dos dados coletados do subgrupo tintas.

Tintas			
Curva ABC	Total de Itens	Itens com Giro Acima do Permitido	Percentual de Itens com Giro Acima
A	9	0	0,00%
B	13	0	0,00%
C	21	15	71,43%

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

Na análise dos marcadores da curva ABC, foi identificado que, na Curva A, nenhum dos 4 itens está com estoque de cobertura acima do permitido. Na Curva B, 2 itens de um total de 7 apresentam estoques excessivos. Já na Curva C, 7 itens de um total de 11 estão acima da cobertura de estoque estipulada.

Quadro 5 – Análise dos dados coletados do subgrupo marcadores industriais.

Marcadores industriais			
Curva ABC	Total de Itens	Itens com Giro Acima do Permitido	Percentual de Itens com Giro Acima
A	4	0	0,00%
B	7	2	28,57%
C	11	7	63,64%

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou o processo de compra e armazenamento dos grupos de produtos químicos e adesivos e fitas em uma empresa varejista do segmento MRO (Manutenção, Reparo e Operação), alcançando os objetivos específicos propostos. O mapeamento dos processos revelou a ausência de padronização e de sistemas automatizados para o controle de validade, corroborando a visão de Arnold (1999), que destaca a importância de regras específicas e sistemas integrados na administração de estoques. A análise dos níveis de cobertura de estoque identificou super estoques em itens críticos, com coberturas superiores a 10 meses, o que reforça a necessidade de estratégias como o controle de estoque agregado, descrito por Ballou (2006) e Viana (2002), para garantir equilíbrio entre oferta e demanda.

No que se refere ao processo de armazenamento, identificou-se que a empresa realiza inspeções manuais para verificar a validade dos produtos, o que aumenta a possibilidade de erros e perdas por vencimento. Viana (2002) destaca que a automação desses processos é essencial para reduzir custos e aumentar a eficiência. Com base nisso, recomenda-se a implementação de um sistema automatizado de controle de validade, que permita o monitoramento contínuo dos prazos de validade e a emissão de alertas antes que os produtos expirem.

Além disso, foi proposta a adoção do método PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), conforme indicado por Paloeschi (2014), é uma das soluções propostas para reduzir esse risco, garantindo que os produtos mais antigos sejam vendidos primeiro, minimizando as perdas por vencimento e também, a implementação de sistemas informatizados de gestão, alinhando-se à abordagem de gestão eficiente defendida por Bowersox, Closs e Cooper (2014), para minimizar desperdícios e melhorar o giro de produtos com shelf life limitado. As soluções apresentadas, se implementadas, têm o potencial de reduzir perdas financeiras e fortalecer a sustentabilidade operacional da empresa, conforme argumentado por Moreira (2014) em sua análise sobre o impacto da boa gestão de estoques na performance organizacional.

As limitações do estudo incluem a dependência de dados secundários, o que restringe a análise de fatores externos, e os desafios culturais e financeiros relacionados à implementação das mudanças propostas. Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a análise da viabilidade econômica das soluções, a investigação do impacto nos indicadores financeiros e operacionais e a realização de estudos comparativos com outras empresas do segmento, a fim de identificar boas práticas complementares. Aplicadas de forma adequada, essas práticas poderão ser expandidas para outros grupos de produtos, tornando a gestão de estoque mais eficaz e reduzindo futuros desperdícios por validade.

Este estudo reafirma a relevância de uma gestão integrada e eficiente de estoques, destacando que uma abordagem estratégica pode ser um diferencial competitivo no mercado MRO, em consonância com os fundamentos apresentados por Levy e Weitz (2000).

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, M. A. de F. P.; ROSA M. A. de F. P. do C. **Apontamento de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica**. 1. ed. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1999.
- ARNOLD, T. **Administração de materiais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos e logística empresarial**. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- BAILY, P.; DAVID, F.; DAVID, J. **Compras, princípios e administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BASTOS, C.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. 104 p.
- BOWERSOX D.; BOWERSOX, J. C.; CLOSS, J. D.; COOPER, M. B. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 2 ed. São Paulo: Campus, 2014.
- CHIAVANETO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. 3 ed. São Paulo: Campus, 2009.
- CHISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia planejamento e operação**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2015.
- ECONODATA. **Empresas de fabricação de produtos químicos em SC**. 2024. Disponível em: <https://www.econodata.com.br/empresas/sc/fabricacao-de-produtos-quimicos-c-20>. Acesso em: 2 jun. 2024.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEVY, Michael *et al.* **Administração de varejo**. [S. l.: s. n.], 2000.
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MITSUTANI, C. *et al.* **Compras estratégicas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. 1 ed. São Paulo: Bookman, 2009.
- PAOLESCHI, B. **Estoque e armazenagem**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

POVOA, B. B. **Gestão de estoque: os desafios dos itens de MRO e a importância dos indicadores de performance.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Espírito Santo. Espírito Santo, 2013.

SILVA, V. A. S. **Estudo da efetividade da otimização de processos e gestão do conhecimento.** 2019. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=553524&tipoMidia=0>. Acesso em: 31 maio 2024.

VASCONCELOS, E. O. **A importância da logística no shelf life da cadeia de frios: um estudo de caso em um supermercado na cidade de Congo - PB.** Dissertação (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Campina Grande. Sumé, 2016.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



Políticas de Incentivo do Governo de Santa Catarina para Exportação de Produtos Agrícolas no Período de 2020 a 2023

Isadora Venson

UNESC

Júlio César Zilli

UNESC

Resumo: O planejamento e a execução de políticas públicas são processos que envolvem a análise das diferenças entre o que foi planejado e o que foi efetivamente realizado. Essa análise é feita por grupos que, com diferentes visões e valores, interagem na implementação dessas políticas. Desde 1960, a pesquisa sobre avaliação de políticas públicas tem crescido, o governo brasileiro tem se concentrado nesse aspecto, influenciado por organismos internacionais e novas abordagens de gerenciamento. Avaliar é essencial, pois envolve a atribuição de valor a políticas, verificando se elas promovem uma distribuição justa de bem-estar. No contexto do comércio exterior brasileiro, subsídios e isenções fiscais são utilizados como ferramentas para aumentar a competitividade da indústria local frente aos produtos importados. Essas medidas buscam reduzir custos para consumidores e produtores, garantindo condições mais favoráveis em relação à concorrência externa. A partir desse contexto, a pesquisa objetivou analisar as políticas de incentivo do governo de Santa Catarina para exportação de produtos agrícolas no período de 2020 a 2023. Metodologicamente, caracterizou-se com uma pesquisa essencialmente qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental. Os dados de origem secundária foram obtidos a partir de fontes governamentais. Optou-se pela técnica de análise de conteúdo. Com enfoque no estado de Santa Catarina, verificou-se que, além das isenções como ICMS e desoneração de impostos, o estado possui políticas voltadas à exportação, sendo o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX), BNDES-EXIM, Programa Especial de Exportação (PEE) e Seguro de Crédito à Exportação (SCE).

Palavras-chave: políticas; exportação; agronegócio.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil passou de um país que importava alimentos para se posicionar como um importante fornecedor global. Foi com o avanço da ciência, tecnologia e inovação, atrelado a importantes políticas públicas, recursos naturais e capacidade dos agricultores que permitiu grandes melhorias na produção e eficiência agrícola, resultando em aumentos significativos. Os custos da alimentação básica no país diminuíram substancialmente, e o Brasil emergiu como um dos principais protagonistas do agronegócio mundial. (EMBRAPA, 2024).

De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a modernização do agronegócio impulsionou setores como insumos, processamento e distribuição, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto - PIB e exportações em 2016. A coordenação entre governo, instituições de pesquisa e os agricultores resultou em notáveis avanços na produtividade agrícola desde a

década de 1990, com aumento na produção e uso mais moderado de insumos, refletindo em maior eficiência no setor (EMBRAPA, 2018).

Quando se entra no contexto de Santa Catarina, tem grande relevância no cenário econômico do estado, correspondendo a 64% das exportações, no ano de 2022, representando um total de US\$ 7,5 bilhões em valor, sendo a agricultura de suma importância para o setor. Em 2021, os principais itens exportados em termos de valor foram os produtos de aves e seus derivados (US\$ 2,2 bilhões), seguidos pelos produtos suínos e seus derivados (US\$ 1,4 bilhão), produtos de madeira e suas obras (US\$ 1,3 bilhão), produtos derivados da soja (US\$ 753 milhões) e produtos de papel e celulose (US\$ 452 milhões). Em conjunto, esses produtos retratam aproximadamente 81% do valor total das exportações do setor agropecuário (Brasil/Mapa, 2024).

Conforme apontado acima, o estímulo às exportações torna-se muito importante, sendo que engloba todas as políticas que envolvem qualquer tipo de preferência concedida pelo governo em relação às exportações em comparação às vendas domésticas, visando fortalecer o comércio internacional (Cardoso, 1980). Ao adotar essas políticas, o governo pode contribuir consideravelmente para a expansão das exportações catarinenses, refletindo diretamente na economia do estado e na competitividade global dos produtos agropecuários.

Alvarez (2013), afirma que o suporte governamental às exportações é uma prática antiga, sendo implementado no Brasil desde 1960 com desonerações tributárias e programas de financiamento desde 1990. Globalmente, essas políticas visam aumentar o volume e o valor agregado das exportações, promovendo maior tecnologia nos produtos e expandindo a base de empresas exportadoras para reduzir a evasão do mercado internacional.

Dentro das políticas estaduais em Santa Catarina, existem diversos programas coordenados pela Secretaria de Estado da Agricultura, Pesca e Desenvolvimento Rural (SAR). Isso inclui o Programa Terra Boa, o Programa de Fomento e Subvenção, o Fundo Estadual de Sanidade Animal (FUNDESA) e o Fundo Estadual de Terras. Os mesmos oferecem uma análise da evolução ao longo do tempo e da distribuição geográfica dos contratos e investimentos realizados nestes programas (Observatório Agro, 2024).

Nesse sentido, a pesquisa questiona: *“Como as políticas de incentivo vinculadas aos produtos agrícolas potencializaram as exportações de Santa Catarina no período de 2020 a 2023?”*. A partir dessa questão de pesquisa, o estudo objetivou *“Analisar as políticas de incentivo do governo de Santa Catarina para exportação de produtos agrícolas no período de 2020 a 2023.”*

POLÍTICAS PÚBLICAS: ASPECTOS CONCEITUAIS

Peters (1986) define políticas públicas como o conjunto de ações governamentais, executadas diretamente ou por meio de comissões, que impactam a vida da população. Políticas públicas são definidas como um conjunto de iniciativas

do governo destinadas a alcançar resultados específicos. Portanto, embora haja etapas teoricamente definidas para orientar o processo das políticas públicas, na prática essas fases se conectam e podem não ocorrer em uma sequência fixa (Lynn, 1980).

Podem-se considerar ações, programas, projetos, regulamentações, leis e normas implementadas pelo Estado para equilibrar os diferentes interesses sociais em uma sociedade. Esses procedimentos são conhecidos como políticas públicas, de acordo com Almeida (2001, p. 15 *apud* Okabayashi, 2020).

Conforme Tude, Ferro e Santana (2015), diante dos mais diversos conceitos de política públicas, pode-se destacar o de Teixeira (2002) que aplica um conceito que envolve componentes de uma narração clássica (distribuição de fundos governamentais e implementação de medidas conforme diretrizes estabelecidas pelo Estado e sua população), porém também alerta que a omissão em certas ações ainda está inclusa nas políticas públicas, sendo que, Bachrach e Baratz (1962) demonstraram que a inação diante de um problema da mesma forma pode ser considerada uma política pública. Desse modo, para Teixeira (2002, p. 3, *apud* Tude; Ferro; Santana, 2015) políticas públicas são:

[...] diretrizes, princípios norteadores de ação do Poder Público; regras e procedimentos para as relações entre Poder Público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, Programas, linhas de financiamento) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos. Nem sempre, porém, há compatibilidade entre as intervenções e declarações de vontade e as ações desenvolvidas. Devem ser consideradas também as “não ações”, as omissões, como formas de manifestação de políticas, pois representam opções e orientações dos que ocupam cargos.

As pesquisas sobre políticas públicas são amplamente disseminadas em várias nações e é de extrema importância para o planejamento das estratégias dos governos em todos os níveis, incluindo local, regional e nacional, bem como para as organizações e os cidadãos em geral (Tude; Ferro; Santana, 2015).

Das várias definições e modelos de políticas públicas, pode-se identificar como sendo os elementos principais: a política pública distingue entre as intenções do governo e suas ações efetivas. Envolve múltiplos atores e níveis de decisão, sendo implementada pelos governos, mas também inclui a participação importante de atores informais. Tem um escopo amplo, abrangendo mais do que apenas leis e regulamentos. Trata-se de uma ação deliberada, com objetivos específicos a serem alcançados. Apesar de gerar impactos no curto prazo, é projetada com uma perspectiva de longo prazo (Souza, 2002).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a abordagem, a pesquisa caracterizam-se com uma abordagem qualitativa (Diehl; Tatim, 2004). O enquadramento qualitativo está alinhado à questão de pesquisa, que buscou responder à seguinte pergunta: “Como as políticas de incentivo vinculadas aos produtos agrícolas potencializaram as exportações de Santa Catarina no período de 2020 a 2023?”

Quanto aos meios de investigação, caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica (Brito; Oliveira; Silva 2021) e essencialmente documental (Lima Junior *et al*, 2021), compondo dados de origem secundária (Diehl; Tatim 2004). O Quadro 1 apresenta as bases de dados utilizadas.

Quadro 1 - Bases de dados utilizadas.

Base de Dados	O Que é	Referências Utilizadas	Período
Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA)	O Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa) é responsável pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária, pelo fomento do agronegócio e pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor.	Mapa, quem somos?	Abril a outubro/2024
		Agronegócio em Santa Catarina	
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – (EMBRAPA)	“Empresa pública, vinculada ao MAPA, que foi criada em 1973 para desenvolver a base tecnológica de um modelo de agricultura e pecuária genuinamente tropical”.	Agronegócio no Brasil e no mundo.	Abril a outubro/2024
		Agronegócio e o processo de exportação e tarifas em Santa Catarina	
Empresa de pesquisa Agropecuária e extensão Rural (Epagri)	É uma empresa pública, vinculada ao governo do estado de Santa Catarina, por meio da Secretaria da Agricultura e Pecuária, criada em 1991 uniu trabalhos de pesquisas e extensão rural e pesqueira.	Agronegócio e o fator econômico	Abril a outubro/2024
		Agronegócio em Santa Catarina e os incentivos fiscais.	
Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária (SAR)	“Fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros”	Iniciativas para a defesa e inspeção sanitária na agropecuária.	Agosto a outubro/2024

Base de Dados	O Que é	Referências Utilizadas	Período
Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CI-DASC)	Executa os serviços de defesa sanitária animal e vegetal e assegurar a manutenção do serviço de inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal Serviço de Inspeção Estadual (SIE), por meio do registro dos estabelecimentos, seus produtos e da fiscalização do ato de inspeção industrial.	Certificado de identidade e qualidade	Setembro a outubro/2024
COMEX STAT	“O Comex Stat é um sistema para consultas e extração de dados comércio exterior brasileiro” onde são divulgados dados mensais sobre exportações e importações brasileiras, extraídas do SISCOMEX.	Sobre o Comex Stat	Setembro a outubro/2024

Fonte: elaboração própria.

A técnica de análise de conteúdo (Cappelle; Melo; Gonçalves, 2011) foi utilizada para a analisar dos dados documentais.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Políticas de Incentivo para a Exportação de Produtos Agrícolas Considerando o Período de 2020 a 2023

De acordo com o site Observatório Agro Catarinense (2024), as políticas públicas são incentivos federais e estaduais com o objetivo de promover o desenvolvimento da agricultura e do meio rural. Esse processo busca acompanhar, monitorar e avaliar os resultados desse setor, melhorar e aprimorar sua gestão, bem como identificar as falhas e mudanças necessárias.

Santa Catarina, um dos estados mais industrializados do Brasil, também se destaca como um importante produtor agrícola, com políticas robustas voltadas à produção de seus produtos agropecuários. O governo estadual, em parceria com o governo federal, tem implementado diversas políticas e programas para incentivar a exportação agrícola, impulsionando a competitividade do estado no cenário internacional (EPAGRI, 2021).

Segundo Padrão (2023), o estado de Santa Catarina é bastante competitivo no mercado internacional em diversos segmentos do agronegócio. As exportações

do agronegócio em 2022 somaram US\$7,74 bilhões, um valor 11,8% maior do que em 2021, o que representa 64,7% do valor total no referido ano. O grupo de produtos de origem animal foi o mais expressivo em relação ao ano de 2021, com uma alta de 14,58%, sendo que o crescimento foi impulsionado, principalmente, pela exportação de milho e derivados.

De acordo com as palavras da Vice-Governadora Daniela Reinehr, “O agronegócio é um dos motores mais importantes da nossa economia. Os números refletem essa grandiosidade e mostram que o setor se mantém forte e ativo, no mercado interno e também internacional, graças ao empreendedorismo, à força dos trabalhadores do campo e à qualidade dos nossos produtos” (EPAGRI, 2021).

Padrão (2023, p. 60) destaca que “É importante salientar que diversas produções da agropecuária catarinense têm como foco o mercado externo”. Mas, para que os números continuem mudando e crescendo, políticas públicas e de incentivo precisam ser pensadas e aplicadas como forma de impulsionar o desempenho do setor agrícola no que diz respeito às exportações. Políticas públicas de incentivo em setores da exportação com incentivos em diversos fatores, como os apontados a seguir.

Infraestrutura Logística

Nesse quesito, Santa Catarina conta com uma infraestrutura portuária estratégica, com destaque para os portos de Itajaí, São Francisco do Sul e Imbituba, que facilitam o escoamento da produção agrícola. Esses portos são responsáveis por boa parte das exportações catarinenses, principalmente de carnes (suína e de frango), soja, milho, e produtos florestais. A expansão e modernização desses portos são prioridades do governo estadual para aumentar a capacidade de exportação (Agrimídia, Globo Rural, 2024).

Por sua característica de exportar commodities, o agronegócio catarinense tem grande peso na movimentação de cargas nos portos catarinenses, tendo sido responsável nos últimos anos por cerca de 80% do volume total de produtos embarcados. Essa importância é sustentada, principalmente, pelos embarques de madeira, soja, milho e carnes de frangos e suínos (Padrão, 2023, p. 59).

Além dos portos, o estado tem investido em melhorar sua malha rodoviária e ferroviária, facilitando o transporte da produção agrícola das zonas rurais até os portos de exportação. Em conjunto com o governo federal, há projetos de recuperação e duplicação de rodovias e BR importantes para o escoamento da produção agrícola, bem como que essas produções cheguem aos portos com maior facilidade e agilidade (Brasil, 2024).

Além dos investimentos em rodovias, o governo tem agilizado o processo de conexão da produção aos portos, com investimentos em ferrovias. O transporte ferroviário é adequado para cargas de grandes volumes, pois tem baixo custo de manutenção, baixa incidência de taxas, combustíveis mais baratos e menos poluentes (Brasil, 2020).

Sanidade e qualidade agropecuária

O estado é o único do Brasil livre de febre aftosa sem vacinação, o que é um diferencial competitivo importante para as exportações de carne suína e bovina. Um exemplo desse controle é a imunização contra febre aftosa por meio do Programa Nacional de Erradicação da Febre Aftosa, através do Programa Nacional de Erradicação da Febre Aftosa, que busca o reconhecimento internacional, pela Organização Mundial de Saúde Animal, da qualidade da pecuária nacional (Brasil, 2024).

Padrão (2023) afirma que, em Santa Catarina, diversas produções da agropecuária catarinense têm como foco o mercado externo. Uma parcela significativa da produção pecuária estadual—incluindo frangos, perus, patos, marrecos, suínos e mel—bem como a produção de soja, tabaco e madeira, é direcionada à exportação. A exportação é um ponto de equilíbrio dos níveis de produção e de preços praticados desses produtos, bem como da manutenção da renda da atividade agropecuária.

O Programa Nacional de Sanidade Agropecuária é um conjunto de programas que visa garantir a qualidade, inocuidade e sanidade dos produtos agropecuários e dos derivados esse programa tem sido essencial para assegurar a qualidade e os investimentos em sanidade dos produtos agropecuários, que seguem critérios e normas rigorosos para obtenção da certificação. São requisitos necessários para garantir a existência de serviços veterinários bem estruturados, capacitados e aptos à detecção e adoção precoce das medidas de controle e erradicação de doenças (Brasil, 2024).

Nesse quesito, Santa Catarina possui uma posição de destaque no cenário agropecuário devido ao seu rigoroso controle sanitário. Além disso, o governo catarinense investe fortemente em assistência técnica e extensão rural para garantir a qualidade dos produtos agrícolas, elevando os padrões de produção aos níveis exigidos pelos mercados internacionais. Corroborando o padrão de controle sanitário, Estrela (2019) afirma que Santa Catarina é o único estado do país reconhecido como área livre de febre aftosa sem vacinação pela Organização Mundial de Saúde Animal (OIE). Esse reconhecimento reforça a adoção de rigorosas regras e normas na produção, com o objetivo de atender aos requisitos para a exportação.

Incentivos fiscais e financiamento

Segundo Souza, Floriani e Lopes (2012, p. 5), “Percebe-se na atual conjuntura brasileira que os programas e incentivos fiscais e financeiros disponibilizados pelo governo, apontam o caminho do aquecimento econômico como umas das principais metas governamentais”. O governo tenta ampliar o número de empresas realizando atividades de comércio exterior. Em parceria com outras instituições, o governo tenta busca fomentar a atividade de exportação e melhorar o desempenho do país nesse setor (Souza; Floriani; Lopes, 2012).

O estado de Santa Catarina não tem um plano intensivo de políticas públicas para a exportação, mas oferece alguns incentivos fiscais para exportadores

agrícolas, como a isenção de ICMS sobre as exportações. Santa Catarina, assim como outros estados, beneficia-se da Lei Kandir, que isenta o pagamento de ICMS sobre as vendas de produtos primários e semielaborados destinados à exportação.

A Lei Kandir isenta o pagamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) das exportações de produtos primários e semielaborados ou serviços. Aprovada em 1996, quando se tornou Lei Complementar (n° 87), regulamentou a aplicação do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) (Pontual, 2024).

Santa Catarina oferece incentivos fiscais e financiamentos para exportações, como o Tratamento Tributário Diferenciado (TTD) e o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX). Para solicitar o Tratamento Tributário Diferenciado (TTD) 409, 410 e 411, é necessário utilizar o aplicativo do Sistema de Administração Tributária (SAT). Os documentos necessários são: pedido eletrônico e Certidão Negativa de Débito (Santa Catarina, 2024).

O Programa de Financiamento às Exportações (PROEX) é um instrumento do Governo Federal que financia as exportações de bens e serviços, principalmente de micro e pequenas empresas. O Banco do Brasil é o agente da União para o programa. O PROEX oferece financiamento pós-embarque, a juros compatíveis com os praticados no mercado internacional (Brasil, 2023).

Incentivos fiscais são oferecidos pelos governos para estimular o crescimento econômico, atrair empresas, gerar empregos e desenvolver o comércio exterior. Além disso, o estado de Santa Catarina estimula o financiamento rural, oferecendo linhas de crédito subsidiadas para produtores através de parcerias com bancos públicos e privados. Esses financiamentos têm o objetivo de modernizar a produção, permitindo maior competitividade no mercado externo (Santa Catarina, 2020).

Diversificação e valorização de produtos

De acordo com a Sociedade Nacional de Agricultura (2018), mesmo sendo um dos maiores produtores de alimentos no mundo, o Brasil ainda tem dificuldades para se consolidar no mercado internacional, principalmente na prospecção de novos parceiros. Para conseguir atingir esse objetivo, a diversificação de produtos e a agregação de valor são algumas opções para o crescimento do agronegócio nacional.

Segundo o Vice-Presidente e Ministro do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, Geraldo Alckmin: “Nós não podemos ficar em um único produto.” Temos que diversificar. E queremos que as pequenas e médias empresas também exportem. Temos que criar uma cultura exportadora. A empresa que passa a exportar muda de patamar, dá um upgrade” (Brasil, 2023). As palavras foram proferidas no lançamento do Núcleo do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX), ocorrido em Ribeirão Preto (SP).

Nesse sentido, Santa Catarina também tem incentivado a diversificação das culturas agrícolas voltadas para exportação, promovendo não apenas a tradicional

exportação de carnes e grãos, mas, também a de frutas, como maçãs (o estado é o maior produtor do Brasil), hortaliças e outros produtos com alto valor agregado (EPAGRI, 2021). O estado também promove a certificação de produtos com selo de origem e qualidade, como o Selo Arte e as Indicações Geográficas. Isso valoriza os produtos locais no mercado internacional, aumentando a competitividade e atraindo mercados de nicho.

O Selo Arte é um certificado de identidade e qualidade que permite o comércio nacional de produtos de origem animal artesanais. O selo garante que os produtos foram elaborados de forma artesanal, com uma receita e um processo que apresentam características tradicionais, regionais e culturais. Criado pela Lei nº 13.680, de 14 de junho de 2018, procedimento atualmente regulamentado pelo Decreto nº 11099, de 21 de junho de 2022 e pela Portaria MAPA nº 531, de 16 de dezembro de 2022, normativas que tratam, dentre outras questões, sobre os requisitos necessários para concessão dos selos (CIDASC, 2024).

A Indicação Geográfica (IG) é uma certificação concedida a produtos com características únicas, que os diferenciam dos similares no mercado. Ter uma IG significa que o produto só tem aquelas propriedades porque sua elaboração é influenciada por características ambientais ou culturais de determinada região (Epagri, 2023). Santa Catarina tem diversas Indicações Geográficas (IGs), entre elas: Banana da Região de Corupá; Queijo Artesanal Serrano Brasileiro, dos Campos de Cima da Serra (SC/RS); Mel de Melato de Bracatinga do Planalto Sul Brasileiro (PR/SC/RS); Maçã Fuji da Região de São Joaquim (SC); Erva-mate do Planalto Norte Catarinense (SC); Vales da Uva Goethe, para vinhos e espumantes de Uva Goethe (SC); Vinhos de Altitude de Santa Catarina (SC); Linguíça Blumenau; e Cachaça e Aguardente de Luiz Alves

Promoção comercial e parcerias internacionais

Para manter o contato comercial, Santa Catarina participa ativamente de feiras e missões internacionais voltadas para a promoção de seus produtos agropecuários. A Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE) e o Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados (SINDICARNE), em parceria com o governo estadual, atuam na promoção da carne suína e de frango em mercados internacionais, principalmente na Ásia, Europa e Oriente Médio (ACATE, 2024).

De acordo com o Observatório FIESC (2024), revela que Santa Catarina vendeu UR\$ 0,9 bilhão em produtos para o mundo, com expansão do montante exportado para países do Oriente Médio, da Ásia e da Europa. Para tanto, Santa Catarina tem diversificado parceiros comerciais para os produtos exportados. No que diz respeito aos produtos agrícolas, o estado segue incentivando as exportações de soja, com foco para China e Vietnã. China ainda continua sendo o principal parceiro comercial do estado para exportação. Além disso, o governo estadual busca fomentar parcerias bilaterais e acordos comerciais para abrir novos mercados, especialmente para produtos de alta qualidade ou com certificação de origem.

Sustentabilidade e inovação

O estado de Santa Catarina tem adotado práticas voltadas à sustentabilidade na produção agrícola, com incentivos para a adoção de tecnologias que diminuam o impacto ambiental e aumentem a eficiência produtiva (Souza; Santos; Rodrigues, 2023). Essas práticas incluem o incentivo à agricultura de precisão, manejo sustentável de florestas e integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF), o que torna os produtos mais atraentes em mercados internacionais que exigem padrões ambientais mais rigorosos.

O Ministério da Agricultura firma convênios e acordos de cooperação técnica com órgãos, entidades e instituições públicas e privadas como estratégia para a capacitação de pessoal e como forma de incentivar a prática da ILPF entre os produtores rurais (Brasil, 2023).

A sustentabilidade e a inovação são importantes para a exportação de produtos agrícolas, pois contribuem para a produtividade, a qualidade dos produtos e a redução do impacto ambiental (SEBRAE, 2022).

Apontamentos sobre políticas públicas para exportação da produção agrícola catarinense: exemplos que obtiveram êxito

Santa Catarina é o maior exportador de carne suína do Brasil e um dos principais exportadores de frango, com mercados estratégicos na China, Rússia, Japão e União Europeia. Além disso, produtos como a soja, milho e derivados da madeira também têm forte presença no mercado internacional.

Essas políticas de incentivo à exportação agrícola têm impulsionado o crescimento do agronegócio catarinense, gerando emprego e renda para o estado e fortalecendo sua economia. Em 2023, as exportações agropecuárias representaram uma parte significativa da balança comercial do estado, com destaque para o crescimento das exportações de carne suína e frango, que atingiram números recordes.

Segundo o Mapa (2024), o Brasil bateu recorde de exportações do agro em janeiro de 2024, com US\$ 11,72 bilhões, crescimento de 14,8%, com destaque para grãos e açúcar. Deste total, o Mato Grosso contribuiu com parcela significativa: US\$ 1,81 bilhão em exportações, somando 4,4 bilhões de toneladas. Grande parte desses números está diretamente ligada às políticas públicas estaduais voltadas à exportação de produtos agrícolas.

Santos e Missio (2020) citam como exemplo de política pública aplicada o caso da Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO), responsável por gerir programas de desenvolvimento regional, como a ampliação da rede rodoviária, que liga o Centro-Oeste aos principais centros de consumo, industrialização e exportação, por meio de um sistema viário eficiente que facilita a circulação de mercadorias.

Rondônia, líder na exportação de carne bovina no Norte, busca se firmar no mercado com produção pecuária de qualidade e eficiente, apoiada por incentivos

fiscais do Governo, que reforça o compromisso com o setor agropecuário (Estado de Rondônia, 2024).

Mesmo parecendo casos de sucesso nas políticas públicas de incentivo às exportações agrícolas, ainda há muito a ser feito. Santos, Silva e Bastian (2023) mostram que, excluindo as políticas consolidadas pelo Governo Federal, são poucas as ações efetivas dos governos estaduais, iniciativas pontuais, ainda distantes do que o agronegócio demanda para acompanhar sua produção e representatividade no país.

Direcionamentos e os Produtos Amparados pelas Políticas de Incentivo para a Exportação de Produtos Agrícolas

Carne suína

Os produtos de origem animal foram os mais relevantes, correspondendo a 59,3% das exportações do agro catarinense em 2023. Entre os principais produtos exportados, destacaram-se carnes de frango e suínos, além de derivados, madeira e produtos feitos à base de madeira, soja e derivados, e papel e celulose, que juntos representaram 83,4% do total exportado pelo setor agropecuário do estado (Observatório Agro, 2024).

A suinocultura brasileira ainda atravessa grandes desafios, pois os efeitos pós-pandemia ainda trazem complexidade aos mercados doméstico e global, além dos impactos ocasionados pela guerra Rússia x Ucrânia. Estes acontecimentos determinam um ambiente propício à volatilidade dos mercados e especulações. O Brasil, pela sua tradição na suinocultura industrial, deve permanecer com uma fatia de mercado, considerando que toda a produção de carne suína do Brasil (4,43 milhões de toneladas), representa pouco menos de 10% do consumo total da China (55,50 milhões de toneladas), principal destino das exportações da carne suína brasileira (Soares; Ximenes, 2023).

A produção de leitões é um segmento essencial da suinocultura catarinense, tanto para engorda local quanto para o comércio interestadual. As exportações de carne suína do estado cresceram em 2023, alcançando 658,1 mil toneladas (+9,3% em relação a 2022), com receitas de US\$1,57 bilhão (+9,7%). Esses resultados representam recordes históricos para Santa Catarina neste ano (EPAGRI, CEPA, 2023).

Entre os incentivos destaca-se a certificação sanitária, o estado é livre de febre aftosa sem vacinação, uma certificação essencial para garantir o acesso aos mercados mais exigentes, como Japão, China e União Europeia. No quesito fiscal, também ocorre a isenção de impostos sobre exportações e apoio à infraestrutura logística para facilitar o escoamento dos produtos (EPAGRI, CEPA, 2024).

Carne de frango

O Brasil é o segundo maior produtor mundial de carne de frangos e o maior exportador, beneficiando-se da competitividade da sua produção e do seu status sanitário. O país é livre da gripe aviária e tem implementado medidas de biossegurança para continuar sem essa doença que tem atingido diversos países produtores e exportadores (Talamini; Martins, 2022).

Em 2023, Santa Catarina produziu 870,9 milhões de frangos para abate, um aumento de 4,1% em relação ao ano anterior. Apenas animais criados no estado e abatidos em estabelecimentos inspecionados são contabilizados. A Mesorregião Oeste Catarinense respondeu por 77,2% da produção estadual (EPAGRI/CEPA 2023).

As exportações brasileiras representarão 31% da produção global em 2023, com crescimento de quase 3%, superando o recorde de 2022 (4,6 milhões de toneladas). A estagnação do consumo interno, desafios na cadeia de suprimentos e a desvalorização do real têm impulsionado as exportações, tornando-as mais rentáveis. O Banco Central estima que câmbio continue acima de R\$ 5,0/US\$ até 2026. O Brasil segue como maior exportador mundial de carne de frango, à frente dos EUA, União Europeia, Tailândia e Turquia. (EPAGRI/CEPA, 2024).

Assim como os incentivos a exportação de carnes de suínos, as políticas que englobam a carne de frango envolvem o incentivo fiscal, isentando os tributos sobre as exportações, além de possuir também a certificação sanitária. Outra questão, é que o estado tem investido em melhorias nas rodovias e portos, como o Porto de Itajaí, para facilitar o escoamento de carne de frango para os principais mercados internacionais. Programas de crédito, como o Plano Safra, são oferecidos aos produtores para modernização de instalações e para aumentar a produtividade no manejo de aves (EPAGRI/CEPA, 2024).

Soja

O Brasil se consolidou como o maior exportador mundial de soja, ultrapassando os Estados Unidos, tendo uma média no volume das exportações nos últimos quatro anos de 88,9 milhões de toneladas. A soja tem grande importância na economia de SC, mesmo que o estado não esteja no ranking dos maiores produtores nacionais, sua produção tem relevância no comércio exterior (EPAGRI/CEPA, 2024).

São incluídas algumas políticas de incentivo a exportação de soja, como: melhorias nas estradas, portos e ferrovias facilitando o escoamento da produção até os portos de exportação, principalmente o Porto de Itajaí, um dos mais movimentados do Brasil; linhas de crédito subsidiados, onde o Plano Safra oferece financiamentos com taxa de juros reduzidas aos produtores de soja (EPAGRI/CEPA, 2024).

Tabaco

Outro produto agrícola que possui políticas de incentivos é o tabaco, Bueno, Cataruci, Ribeiro, Souza e Meireles (2020) citam que, o mesmo está entre os

principais produtos exportados pelo Brasil, mesmo com a forte competitividade do agronegócio no país, tendo sua produção voltada principalmente para mercados da Europa e América do Norte. A Região Sul responde por cerca de 97% da produção nacional, impulsionando a agricultura familiar local e agregando valor à economia regional (EPAGRI/CEPA, 2024).

O setor de tabaco é beneficiado pelos incentivos fiscais, ocorrendo reduções nos impostos de exportação e isenções fiscais para as empresas que investem na produção de tabaco de qualidade. Além disso, há também programas de qualificação, contendo políticas que incentivam o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado, como tabaco orgânico ou produzido com métodos sustentáveis, que atendem às exigências dos mercados internacionais (EPAGRI/CEPA, 2024).

Arroz

A produção de arroz no Brasil é de cerca de 11 milhões de toneladas em 1,6 milhão de hectares. A maior parte da produção está concentrada no Rio Grande do Sul (71%), Santa Catarina (11%) e Tocantins (5%) (Olivo, 2010).

O comércio ao exterior de arroz no Brasil é pouco significativo, já que a produção costuma atender ao consumo interno. Em 2023, as exportações de arroz e derivados somaram US\$ 622 milhões, um valor menor que o recorde de 2022. O México foi o principal destino, representando 19% do total exportado, graças a uma política de isenção de impostos para produtos básicos, o que facilitou a entrada do arroz brasileiro. Além de Rio Grande do Sul e Santa Catarina, que juntos exportaram 98% do arroz (EPAGRI/CEPA, 2024).

Nas exportações de arroz de Santa Catarina, o arroz com casca foi o principal produto em 2023, representando 76% do valor total exportado. Já nas importações, o destaque foi para o arroz semibranqueado ou branqueado, que tem maior valor agregado, e representou 82% do valor importado. Isso também é observado e repetido em outros estados exportadores, como Rio Grande do Sul e Roraima (EPAGRI/CEPA, 2024).

Os incentivos voltados para a exportação de arroz incluem: Programas que subsidiam a modernização das áreas de plantio, com foco em práticas de irrigação mais sustentáveis (EPAGRI/CEPA, 2024).

Milho

O milho tem grande importância na economia do país, com cerca de 70% sendo usado na alimentação animal, especialmente nas cadeias produtivas de carne frango. Em um estado específico, 550 mil hectares são cultivados, sendo 320 mil para grãos e 230 mil para silagem (EPAGRI/CEPA, 2023).

Embora ocupar uma área relativamente reduzida (1% do território nacional), o estado de Santa Catarina está na nona posição no ranking nacional referente a produção agropecuária, exercendo um Valor Bruto da Produção (VBP) de R\$ 28 bilhões em 2020 (MAPA, 2020, *apud* Leite; Bortolotti; Bermude; Tironi, 2021).

As atividades com alto valor agregado, como a produção de suínos, aves e leite, se destacam nos sistemas de produção animal, sendo responsáveis por metade do Valor Bruto da Produção (VBP) em Santa Catarina (EPAGRI/CEPA, 2020, *apud* Leite *et al.*, 2021). Além da relevância econômica, a produção animal gera receita para mais de 47 mil estabelecimentos agropecuários, majoritariamente familiares, que também representam 84,8% dos produtores de milho no estado (IBGE, 2017, *apud* Leite *et al.*, 2021).

No que se refere as políticas de incentivo à exportação de milho envolvem: o crédito agrícola, por meio de financiamentos para a ampliação das áreas de cultivo e a adoção de novas tecnologias agrícolas que aumentam a produtividade; e na questão da armazenagem, com o auxílio de investimentos em infraestrutura de armazenamento para garantir que a produção de milho esteja disponível o ano todo, facilitando o comércio exterior (EPAGRI/CEPA, 2024).

Maçã

A maçã teve um enorme salto no cenário agropecuário brasileiro nos últimos 30 anos, em particular na região Sul do país, onde está concentrada a sua produção, representando 98% da produção brasileira (Carvalho, 2011). Santa Catarina lidera o ranking de produção de maçãs compreendendo uma produção de 635 mil toneladas por ano, subseqüentemente o Rio Grande do Sul apresentou 628 mil toneladas, seguido do Paraná com 30 toneladas, e São Paulo contendo quatro toneladas. Assim sendo, o estado demonstra que é responsável por 49% da totalidade da produção de maçãs no país, que em sua grande maioria é voltada para as exportações, sendo ela a granel. (EPAGRI, 2022). A maior parte da produção de maçãs que é produzida em Santa Catarina é comercializada para países da Europa, Ásia e América Latina (EPAGRI/CEPA, 2024).

O Programa Executivo Frutícola de Santa Catarina (PEFSC) e o Programa de Fruticultura de Clima Temperado (PROFIT) oferecem assistência ao setor frutícola, assim como as pesquisas da Empasc e Embrapa, voltadas ao desenvolvimento de variedades adaptadas ao estado. Esses programas fortalecem a competitividade, promovem a diversificação econômica e garantem assistência técnica e transferência de tecnologia aos produtores (Bueno *et al.*, 2021).

A produção de maçãs em SC é impulsionada pelo PRONAF, que oferece crédito com juros reduzidos, e por isenções fiscais estaduais. Certificações de qualidade, exigidas por mercados externos, aumentam a competitividade. A Cidasc garante a sanidade das plantações, fortalecendo a confiança dos compradores (EPAGRI/CEPA, 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado de exportação, identificou-se que o comércio exterior brasileiro usa subsídios com recursos públicos para ajudar a reduzir os custos dos produtores. Isso não muda os preços de exportação, mas aumenta a competitividade no

mercado. Além disso, existem políticas de isenção de impostos como IPI, ICMS, PIS/COFINS e IR, o que torna a carga tributária mais reduzida e beneficia ainda mais a produção.

O estado de Santa Catarina, um dos maiores exportadores do agronegócio do país, também se beneficia da Lei Kandir que permite uma melhor arrecadação e oferece mais opções tributárias às unidades federativas, complementando o que já foi apresentado se torna necessário salientar que existem políticas destinadas à exportação, sendo elas o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX), BNDES-EXIM, Programa Especial de Exportação (PEE) e Seguro de Crédito à Exportação (SCE).

Portanto, o agronegócio é um setor estratégico para a economia nacional, e Santa Catarina se destaca tanto no processo produtivo quanto no setor de exportação, possuindo várias políticas públicas e incentivos fiscais que estão trazendo cada vez mais investimentos para o estado. Santa Catarina é um dos maiores investidores do mercado agrícola, tendo investido R\$ 400 milhões em 2023 em políticas públicas para beneficiar o agro, representando cerca de 64,7% das exportações totais do Estado, e gerando mais de 500 mil empregos diretos.

Conclui-se, assim, que investir no agronegócio é uma vantagem competitiva, exigindo que o governo brasileiro intensifique suas políticas de incentivo que auxiliem a impulsionar ainda o crescimento desse setor. De todo modo, se torna necessário certas melhorias nessa questão, uma vez que até se encontram políticas de incentivo ao agronegócio ou da exportação, mas não de fato ao fomento à exportação agrícola. Pode-se encontrar várias políticas de incentivo para exportação de produtos agrícolas, mas que acabam auxiliando de maneira indireta nas vendas para o mercado externo que tem sido um fator determinante para a economia nacional.

Uma das limitações deste estudo é a dificuldade de acesso a dados e informações, especialmente na busca por conteúdos que abordem o tema de maneira aprofundada e específica. A literatura disponível muitas vezes não explora de maneira detalhada a interseção entre políticas de incentivo, agronegócio e exportação, dificultando a construção de uma análise abrangente.

Ressalta-se que, na análise de 2020 a 2023, a oscilação econômica foi considerada, uma vez que a população mundial, vem passando por reestruturações após um grande período de pandemia, o que nos traz a novas reflexões, e até mesmo sugestões de continuar esse processo de acompanhamento do comportamento do mercado, uma vez que este apresenta períodos de instabilidade, sugerindo assim uma nova análise nos próximos anos para entender quais transformações as limitações de hoje refletiram no mercado do agronegócio futuramente.

AGRADECIMENTOS

Ao Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

REFERÊNCIAS

- ACATE. Associação Catarinense de Tecnologia. **Promoção internacional de produtos agropecuários catarinenses**. Florianópolis: ACATE, 2024.
- AGRIMÍDIA. **SC anuncia aporte de R\$ 200 milhões nos portos de São Francisco do Sul e Imbituba**. 2024. Disponível em: <https://www.agrimidia.com.br/agronegocio/sc-anuncia-aporte-de-r-200-milhoes-nos-portos-de-sao-francisco-do-sul-e-imituba/>. Acesso em: 10 out. 2024.
- ALVAREZ, R. B. P. **Instrumentos públicos de incentivo as exportações e desempenho de estreados no mercado internacional**. Dissertação (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.
- BACHRACH, P.; BARATZ, M. S. **Two faces of power**. American Political Science Review, v. 56, n. 4, p. 947–952, 1962.
- BRASIL. Ministério dos Transportes. **Governo Federal investe em ferrovias para melhorar o escoamento da produção**. Brasília: Ministério dos Transportes, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2020/08/governo-federal-investe-em-ferrovias-para-melhorar-o-escoamento-da-producao>. Acesso em: 10 out. 2024.
- BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Política agrícola**. Brasília: Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola>. Acesso em: 20 set. 2024.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Exportações do agronegócio fecham em 2023 com US\$ 166,00 bilhões em vendas**. Brasília: MAPA, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura>. Acesso em: 22 out. 2024.
- BRITO, A. P. G.; OLIVEIRA, G. S.; SILVA, B. A. **A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação**. Cadernos da Fucamp, [s. l.], v. 20, n. 44, p. 1-15, 2021.
- BUENO, W. P.; CATARUCI, A. F.; RIBEIRO, L. S.; SOUZA, M. F.; MEIRELES, G. A. **Análise das políticas públicas de incentivo à exportação do tabaco no Brasil**. Revista de Economia e Desenvolvimento, v. 36, n. 2, p. 123–138, 2020.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; GONÇALVES, C. A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais**. Organizações Rurais & Amp; Agroindustriais, [S. l.], v. 5, n. 1, 2011.
- CARDOSO, E. A. **Incentivos às exportações de manufaturas: série histórica**. Rio de Janeiro, Atlas, 1980.
- CARVALHO, L. M. **A cultura da macieira no Brasil: histórico, situação atual e perspectivas**. In: Seminário Nacional Sobre Fruticultura De Clima Temperado, 10.,

2011, Fraiburgo. Anais [...]. Vacaria: Embrapa Uva e Vinho, 2011. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/handle/doc/913175>. Acesso em: 19 out. 2024.

CIDASC. **Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina**. Selo arte: entenda o que é e quais são as exigências. Florianópolis: CIDASC, 2024. Disponível em: <https://www.cidasc.sc.gov.br>. Acesso em: 16 out. 2024.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EMBRAPA. **Trajatória da agricultura brasileira: uma viagem ao passado para pensar no futuro**. Brasília, DF: Embrapa, [2023?]. 212 p. Disponível em: <https://www.embrapa.br/visao/trajetoria-da-agricultura-brasileira>. Acesso em: 20 mai. 2024.

EMBRAPA. **Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira**. Brasília, DF: Embrapa, 2018.

ENERGY. **Comércio exterior no Brasil: conheça mais de sua história**. [S. l.], 2 mar. 2020. Disponível em: <https://energy.com.br/blog/comercio-exterior-no-brasil>. Acesso em: 10 abr. 2024.

EPAGRI. **Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina**. Santa Catarina alcança o maior valor de produção agropecuária da história. Florianópolis: Epagri, 2021. Disponível em: <https://www.epagri.sc.gov.br>. Acesso em: 10 out. 2024.

EPAGRI. **Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina**. Conheça as sete Indicações Geográficas de SC. Florianópolis: Epagri, 2023. Disponível em: <https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/2023/09/25/conheca-as-sete-indicacoes-geograficas-de-sc/>. Acesso em: 10 out. 2024

ESTRELA, C. **Santa Catarina investe na modernização das ações de defesa agropecuária**. 2019. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br>. Acesso em: 10 out. 2024.

GASQUES, J. G. *et al.* **A produção agropecuária em Mato Grosso: produtividade, arrecadação fiscal e infraestrutura**. Brasília, DF: Ipea, 2024.

LYNN, L. E. Jr. **Managing the public's business: Principles of Administrative Organization**. New York: Basic Books, 1981.

OBSERVATÓRIO AGRO CATARINENSE. **Políticas públicas**. 2024. Disponível em: <https://www.observatorioagro.sc.gov.br>. Acesso em: 20 set. 2024.

OBSERVATÓRIO FIESC. **Santa Catarina inicia 2024 com ampliação de parceiros comerciais**. Boletim sobre o Comércio Exterior catarinense em janeiro de 2024. 2024. Disponível em: <https://observatorio.fiesc.com.br>. Acesso em: 15 out. 2024.

OKABAYASHI, K. **Políticas públicas para o agronegócio: uma análise a partir da percepção dos produtores e representantes do estado de Rondônia**. 2020. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Civil e Ambiental, Gestão e Negócios, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2019.

OLIVO, C. **Produção de arroz no Brasil: distribuição regional e aspectos produtivos**. 2010.

PADRÃO, G. Comércio exterior. In: TORESAN, L. *et al.* **Indicadores de desempenho da agropecuária e do agronegócio de Santa Catarina: 2021 e 2022**. Florianópolis: EPAGRI, 2023.

PETERS, G. **American Public Policy**. SAGE Publications, 1986. Disponível em:// <https://www.archive.org/details/americanpublicpolicy/promise-and-performance>: Peters, B. Guy: Free Download, Borrow, and Streaming: Internet Archive. Acesso em: 20 set 2024.

PONTUAL, H D. **Lei Kandir**. Agência Senado, 2024. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/lei-kandir>. Acesso em: 10 out. 2024.

SANTA CATARINA. **Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária**. Programas. Florianópolis: Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária, 2024. Disponível em: <https://www.agricultura.sc.gov.br/programas/>. Acesso em: 20 set. 2024.

SANTA CATARINA. **Secretaria de Estado da Fazenda**. Governo de SC lança novas linhas de crédito para produtores rurais. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda, 2020. Disponível em: <https://www.sef.sc.gov.br/noticias/governo-de-sc-lanca-novas-linhas-de-credito-para-produtores-rurais>. Acesso em: 10 out. 2024.

SANTOS, A. B.; MISSIO, F. J. **Políticas públicas e desenvolvimento regional: o papel da SUDECO na integração logística do Centro-Oeste**. In: Congresso Brasileiro De Desenvolvimento Regional, 6., 2020, Chapecó. Anais. Chapecó: [s.n.], 2020.

SILVA, R. P.; SANTOS, G. R.; BASTIAN, L. **Panorama das políticas estaduais de agricultura no Brasil: perfil do gasto público a partir de dados abertos**. Brasília, DF: IPEA, 2024.

SOARES, K. R.; XIMENES, L. F. **Carne Suína**. Caderno Setorial Etene. Agropecuária, n. 282, mai. 2023. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1744/1/2023_CDS_282.pdf. Acesso em: 22 out. 2024.

SOUZA, I. R.; FLORIANI, D. E.; LOPES, G. S. C. **Os incentivos financeiros para a exportação: um estudo em PMEs de Santa Catarina**. III Seminário de Ciências Sociais Aplicadas, v. 3, n. 2, 2012. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/118/114>. Acesso em: 20 out. 2024.

SOUZA, M. C. S. A.; SANTOS, N.; RODRIGUES, M. R. J. B. **Direito ambiental, agrário e socioambientalismo II [Recurso eletrônico on-line]**. Florianópolis:

CONPEDI, 2023. Disponível em: <https://site.conpedi.org.br/publicacoes/276gsltp/ujlkxscg>. Acesso em: 21 out.2024.

TALAMINI, D. J.; MARTINS, M.; FRANCO, D. **Anuário 2022 da Avicultura Industrial, nº 09, 2022**. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1150191/1/final10081.pdf>. Acesso em: 21 out. 2024.

TUDE, J. M.; FERRO, D.; SANTANA, F. P. **Gestão de políticas públicas**. 1. ed. Curitiba: IESDE BRASIL S/A, 2015. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/79310764/gestao-de-politicas-publicas>. Acesso em: 01 mai. 2024.



Proposta de Modelagem de Precificação para o Segmento Atacadista de Alimentos de Criciúma/SC

Nataly Evangelista Vieira

UNESC

Edson Firmino Ribeiro

UNESC

Resumo: Dado o quão impactante a precificação pode ser para o futuro de um negócio, o objetivo deste trabalho é desenvolver uma metodologia de preço para uma empresa de alimentos congelados localizada em Criciúma/SC. A pesquisa contribuiu significativamente para o desenvolvimento de um método eficaz de precificação que possa auxiliar as organizações na hora de definir seus preços de venda. Metodologicamente, trata-se de um estudo quantitativo, com fins de investigação exploratória. Tratando-se de uma empresa familiar, conservadora em seus métodos, neste primeiro momento utilizou-se o histórico de nove meses de custos fixos operacionais, 8,46% aplicado indistintamente a todos os produtos que a empresa possui, sendo organizados em planilhas para facilitar o entendimento. Portanto, os resultados revelaram que o modelo de precificação precisa ser eficaz a fim de que não só cubra os custos operacionais, mas que também maximize a capacidade da empresa de gerar lucro, ajustando-se às características do mercado. Por conseguinte, o estudo visa conhecer a metodologia atual da empresa em questão e apresentar uma modelagem de precificação que possa de fato ter um impacto significativo na saúde financeira desta empresa. A partir disso, o objetivo é analisar a metodologia atual da empresa e propor um modelo aprimorado. Os dados podem servir como referência para outras empresas do setor, possibilitando assim uma melhor atribuição de recursos e a identificação de oportunidades de mercado, assegurando, portanto, uma posição mais competitiva.

Palavras-chave: precificação; custos; ramo alimentício.

INTRODUÇÃO

O setor atacadista de alimentos em Criciúma/SC está em constante crescimento, com diversas empresas disputando um espaço no mercado, marcado pela variação nas demandas dos clientes que buscam sempre melhores preços. Nesse cenário, as empresas buscam aprimorar suas estratégias de vendas para aumentar os lucros e cobrir custos e despesas. O modelo de precificação adota uma estratégia que assegure não apenas a lucratividade imediata da empresa, mas também a sustentabilidade a longo prazo. No contexto de uma empresa atacadista de salgados congelados, considera-se além da concorrência de outros atacadistas de mesma finalidade, a interferência dos clientes que produzem seus próprios produtos para comercializar em seus estabelecimentos comerciais. Em função desse contexto, disputar esse mercado sem um conhecimento prévio de estratégias de precificação e entendimento de técnicas mercadológicas tem ficado mais difícil, contudo, esse modelo pode contribuir significativamente para o negócio, fornecendo conteúdo para a tomada de decisões gerenciais mais assertivas.

Segundo Bruni (2019), a definição de preços fundamenta-se na percepção de valor do produto pelo público consumidor. Nesse método, as organizações utilizam a concepção que os clientes têm do valor do produto, levando em conta não apenas os custos de produção, mas também a demanda e a margem de lucro desejada pela empresa.

Diante desse contexto, surgem os seguintes desafios na formatação do preço de venda, quais sejam, como interpretar a base tributária, como alocar ao custo dos produtos os custos operacionais indiretos da empresa, como estabelecer as bases de lucro por produto ou por família de produto, estimulando a pergunta de pesquisa: Como desenvolver e implementar uma metodologia eficaz de precificação, considerando a diversidade de produtos e as variações sazonais do mercado, visando melhorar a rentabilidade e competitividade das organizações?

O objetivo do estudo é desenvolver uma metodologia de precificação considerando a diversidade de produtos, a concorrência local e as variações sazonais do mercado para uma empresa do segmento atacadista de alimentação, assim como, destaca-se efetuar o planejamento de custos fixos e variáveis da empresa em estudo.

CUSTOS E PRECIFICAÇÃO

Custo refere-se à parte do gasto destinada à produção ou a outras atividades de custeio, sendo esse gasto realizado ou não (Dutra, 2003). Contudo, o autor afirma que custo representa o montante acordado pelo comprador para aquisição de um bem ou é a totalidade dos incrementos de valor agregados ao bem desde sua aquisição até seu estágio de comercialização.

Segundo Bruni (2008), os custos referem-se aos gastos associados aos bens ou serviços utilizados na fabricação de outros itens. Eles estão diretamente ligados aos produtos ou serviços gerados pela organização e são absorvidos pelos estoques. Exemplos de custos incluem despesas com matéria-prima, embalagens, mão-de-obra fabril, aluguéis e seguros das instalações. A transformação de matérias-primas em produtos em processo e, subsequentemente, em produtos acabados, representa custos (Bruni, 2008).

Conforme mencionado por Bruni (2008), salários e encargos de funcionários industriais são considerados custos, pois sua contribuição produtiva é armazenada nos estoques da empresa. Os investimentos realizados nos estoques também são classificados como gastos.

Custo é o valor gasto em bens ou serviços usados na produção de outros bens ou serviços (Berti, 2002). Para Berti (2002), ele é classificado como custo especificamente quando ocorre a fabricação de um produto ou a prestação de um serviço. Já para Souza e Clemente (2007), tradicionalmente, custos são definidos como o valor de todos os bens e serviços utilizados na produção de outros bens e serviços.

Considera-se como custo todos os desembolsos no processo de produção e criação, tais como mão de obra, consumo de energia elétrica, depreciação das máquinas utilizadas na produção, embalagem, entre outros (Santos, 2012).

Custos Fixos

Significa a não variação conforme o volume de produção ou vendas de uma empresa. Eles representam a capacidade instalada da empresa para produzir e vender seus produtos ou serviços (Santos, 2005). Mesmo que a quantidade produzida ou vendida varie, os custos fixos permanecem constantes. Despesas como aluguel, IPTU, salários de pessoal, seguros e depreciação são exemplos trazidos por Santos (2005) que são considerados como custos fixos. Quanto maior for o volume de produção ou vendas, menor será o custo fixo por unidade produzida ou vendida, até atingir o limite da capacidade instalada da empresa.

Os custos fixos permanecem constantes independentemente do nível de atividade da empresa no curto prazo, ou seja, não sofrem alterações com mudanças no volume de produção, como o salário do gerente, por exemplo (Bornia, 2010).

Esses custos permanecem constantes dentro de certos limites de capacidade, independentemente do aumento ou diminuição do volume de negócios. Depreciação, manutenção e salários da administração são alguns exemplos em que Bertó e Beulke (2014) trazem para esse conceito. Em termos unitários, variam inversamente com o volume: quanto maior a quantidade produzida, menor a parcela de custo fixo por unidade, e vice-versa.

Custos Variáveis

Correspondem aos custos que estão intimamente ligados à quantidade de produtos fabricados ou vendidos (Santos, 2005). Segundo o autor, em relação aos custos variáveis totais, à medida que as vendas aumentam, esses custos também aumentam. Em termos de custos por unidade, os custos marginais permanecem consistentes. Alguns exemplos incluem o custo dos materiais e as comissões sobre as vendas.

Os custos variáveis englobam a mudança em relação ao nível de atividade da empresa, ou seja, à medida que a produção aumenta, os custos variáveis também aumentam proporcionalmente. Um exemplo disso são os custos de matéria-prima, que aumentam à medida que mais produtos são fabricados. Isso significa que esses custos estão diretamente ligados à produção, pois não importa o volume de produção, eles acompanham esse crescimento ou diminuição (Bornia, 2010).

Essa classificação não está diretamente ligada à identificação dos custos ou despesas com produtos, mas ao volume de vendas. Esses valores variam com a quantidade vendida, como as mudanças no custo total das mercadorias e impostos como ICMS e PIS/Cofins. Unitariamente, esses custos e despesas tendem a ser constantes (Bertó; Beulke, 2014).

Estrutura de Preço

A definição de preços de venda é uma questão que requer atenção da alta administração de uma empresa, dada sua significância para os resultados financeiros, retorno sobre o investimento e participação no mercado (Vieira, 2008). Essas decisões são influenciadas pelo volume de vendas, eficácia do mix de produtos, despesas operacionais e necessidades financeiras. Ainda para Vieira (2008), as empresas frequentemente enfrentam o dilema entre encontrar o preço mais lucrativo ou o preço mais adequado para o mercado, às vezes encontrando um preço interno ótimo que pode não ser plenamente aceito pelo mercado.

Uma estratégia de precificação eficaz leva em conta três elementos-chave: os custos totais, a percepção de valor dos clientes e os preços praticados pelos concorrentes. Ignorar esses aspectos pode resultar em uma precificação inadequada dos produtos ou serviços (Sebrae, 2023).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica é o conjunto de métodos ou procedimentos racionais variados: processos, técnicas, recursos e aplicação de princípios, organizados sistematicamente e previamente combinados de acordo com a natureza e objetivo da investigação científica ou trabalho de pesquisa (Alvarenga; Rosa, 1999).

Para o desenvolvimento deste estudo, quanto aos fins de investigação a pesquisa é de caráter exploratório, discutindo características para a coleta inicial de informações e a delimitação de um campo de estudo. Com o propósito de obter conhecimento necessário para o desenvolvimento do trabalho, a pesquisa foi baseada em dados internos fornecidos pela empresa. A acadêmica sugeriu ao gestor a organização detalhada das informações, indicando que todas as despesas operacionais e a receita bruta eram registradas com cuidado, mês a mês. Essa recomendação garante que as informações sejam mais confiáveis, tendo em vista que a empresa não possuía, até então, um controle certo de suas despesas operacionais.

A pesquisa exploratória tem como objetivo principal coletar informações sobre um determinado objeto, delineando um campo de estudo e mapeando as condições em que esse objeto se manifesta (Severino, 2007).

Quanto aos meios de investigação, o presente trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica e pesquisa ação. A pesquisa bibliográfica é conduzida com o intuito de solucionar um problema ou adquirir conhecimento, principalmente utilizando informações provenientes de material impresso, auditivo e digital (Barros; Lehfeld, 2000).

A pesquisa-ação não apenas compreende uma situação, mas também visa modificá-la (Severino, 2007). Assim, ainda para Severino (2007), enquanto realiza o diagnóstico e a análise, a pesquisa-ação sugere mudanças aos envolvidos para melhorar as práticas analisadas.

O trabalho propõe a elaboração de um modelo de precificação específico para uma empresa do setor atacadista de produtos congelados. A pesquisa foi conduzida em uma empresa familiar, situada na Rua Imigrante Zanetti, no bairro Pinheirinho, em Criciúma, SC. A empresa atende todo o sul do estado de Santa Catarina, fornecendo uma variedade em produtos congelados para clientes da região.

Para a realização deste estudo, foram analisado todos os produtos que a empresa trabalha, e a fim de facilitar este processo de análise, estes produtos foram organizados em famílias da seguinte forma: salgados fritos cru (para fritar), salgados fritos prontos (só aquecer), minis, pastel para fritar, massas folhadas, salgados assados e polpas de frutas.

A empresa foi fundada em março de 2010 de natureza jurídica LTDA, e possui um quadro de oito funcionários. Dentre eles, dois sócios que gerenciam as operações e as estratégias do negócio, dois vendedores responsáveis pela prospecção dos clientes, uma secretária que realiza funções administrativas e de apoio em geral e três motoristas que executam as entregas das mercadorias. O fato de ser uma empresa familiar impacta diretamente suas práticas gerenciais e comerciais, o que resulta em uma dinâmica de gestão única e uma proximidade maior com seus fornecedores e clientes.

A coleta de dados foi executada utilizando dados primários, obtidos diretamente da base de dados da empresa em estudo. Por este ponto de vista, garante-se que as informações coletadas sejam precisas para o desenvolvimento do estudo. Para Ramos (2009), dados primários são entendidos como as informações coletadas diretamente no local ou na fonte dos eventos estudados.

Para a condução da pesquisa foram utilizados diversos tipos de relatórios e documentos internos da empresa. Os relatórios contábeis fornecem informações sobre os custos, receitas, despesas e lucros da empresa, sendo essenciais para a análise financeira e para a definição dos preços de venda dos produtos. Além disso, os relatórios gerenciais permitiram compreender o desempenho da empresa, identificar tendências de vendas e obter outros indicadores importantes para a tomada de decisão. Os relatórios comerciais ofereceram dados sobre vendas, margens de lucro, preços praticados e volumes de venda.

Todas as informações foram extraídas diretamente da base de dados da empresa, o que garantiu o fornecimento de dados sempre atualizados. Esse processo permitiu uma observação aprofundada para o desenvolvimento de um modelo de precificação que atendesse às necessidades particulares da empresa em análise. A coleta de dados primários, válida que as decisões de precificação sejam baseadas em informações reais, o que aumenta a eficácia do modelo proposto.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Zero Grau Alimentos, localizada em Criciúma, Santa Catarina, é uma empresa de médio porte fundada em 2010, que é especializada na distribuição de

A segunda coluna detalha os custos das mercadorias vendidas (CMV), incluindo a unidade de medida de cada categoria de produto. Na terceira coluna, está o tributo calculado com base na alíquota de 8%, que corresponde à média do Simples Nacional para o faturamento da empresa. A quarta coluna indica as comissões, que são percentuais pagos aos vendedores com base no valor de aquisição ou venda dos produtos. Por fim, a quinta coluna exibe os custos operacionais, que incluem despesas gerais da empresa, alocadas entre todos os produtos para a formação do preço de venda.

Levantamento dos Custos Operacionais

O quadro 2 detalha os custos e margens de diversos produtos, incluindo tributos, frete, comissões e custos operacionais, para calcular o preço de venda final a partir de dados coletados e disponibilizados pela empresa. Ela certifica que cada item cubra seus custos diretos, contribuindo para as despesas da empresa.

Quadro 2 – Custos operacionais.

CUSTOS OPERACIONAIS	TOTAL		
	R\$ TOTAIS	R\$ MÉDIA	%
RECEITA BRUTA	3.156.797,07	350.755,23	
Despesas Operacionais	267.126,27	29.680,70	8,46%
Salários + encargos	74.295,36	8.255,04	2,35%
Aluguel	9.270,00	1.030,00	0,29%
Manutenção	14.348,82	1.594,31	0,45%
Material de uso e consumo	4.500,00	500,00	0,14%
Seguros carros	6.189,08	687,68	0,20%
Água	1.087,86	120,87	0,03%
Energia	37.382,38	4.153,60	1,18%
Diesel	34.461,77	3.829,09	1,09%
Adm (sistema, contabilidade, rastreador)	15.582,78	1.731,42	0,49%
Vigilância	225,00	25,00	0,01%
Internet/telefone	2.430,00	270,00	0,08%
Perdas/bonificação	1.900,00	211,11	0,06%
Financiamento	33.826,95	3.758,55	1,07%
Empréstimos	21.006,27	2.334,03	0,67%
Alimentação	10.620,00	1.180,00	0,34%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Os custos operacionais necessários para a operação do negócio estão detalhados no quadro a seguir. Os dados referem-se a pesquisa de janeiro a setembro de 2024, totalizando nove meses de apuração. A primeira coluna lista as contas, acompanhadas dos valores totais e a média mensal. Cada valor é dividido pela receita média da empresa, resultando em seu percentual. A soma dos custos e despesas operacionais representam 8,46%, e esse percentual é considerado na definição do preço de venda. Isso significa que cada item contribuirá com 8,46%

para cobertura dos custos operacionais. Na última coluna, tem-se a variação em percentual do cálculo feito das despesas operacionais com a receita bruta.

Metodologia de Cálculo do Preço de Venda

A metodologia do preço de venda (PV) baseia-se na aplicação de diferentes percentuais, como referente ao tributo, frete, comissões e custos operacionais e margem de lucro em cima do custo adquirido dos produtos. Isto não somente assegura que todas as despesas relacionadas com a realização do produto sejam cobertas pelo quadro como também proporciona à empresa uma margem de lucro suficiente para o futuro. Esses valores estão apresentados no quadro seguinte.

Quadro 3 – Metodologia de Cálculo do Preço de Venda.

		8%	2%	6%	8,46%	12%	
	CUSTO p/pc (R\$)	Tributo:	Frete:	comissão:	Custo operacional:	Margem:	TOTAL
							PV MODELO
SALGADOS FRITOS (só aquecer)							
Empada de camarão (10un)	25,52	3,21	0,80	2,41	3,40	4,82	40,16
Empadas tradicionais (10un)	23,99	3,02	0,76	2,27	3,19	4,53	37,76
Empadinho de frango (20 un)	59,00	7,30	1,83	5,48	7,72	10,95	91,28
Prato cozinha de costela (10un)	29,21	3,68	0,92	2,76	3,89	5,52	45,97
Prato labretina (10un)	26,07	3,28	0,82	2,46	3,47	4,92	41,03
Prato risoles de entresser (10un)	25,00	3,15	0,79	2,36	3,33	4,72	39,35
Pratos tradicionais (10un)	23,72	2,99	0,75	2,24	3,16	4,48	37,33
Prato frito (10un)	25,00	3,15	0,79	2,36	3,33	4,72	39,35
SALGADOS FRITOS (crú)							
P/ fritar risoles de entresser (10un)	24,00	3,02	0,76	2,27	3,20	4,53	37,77
P/ fritar risoles de queijo (10un)	20,00	2,52	0,63	1,89	2,66	3,78	31,48
P/ fritar tradicionais (10un)	22,20	2,80	0,70	2,10	2,96	4,19	34,94
Rocca bat (10un)	14,50	2,08	0,52	1,56	2,20	3,12	25,97
Rocca mini (2un)	33,00	4,15	1,04	3,12	4,39	6,23	51,94
MENIS							
Mini churrasco - 2kg	26,90	3,39	0,85	2,54	3,58	5,08	42,34
Mini costão frito (crú) 2kg	42,04	5,29	1,32	3,97	5,60	7,94	66,16
Mini pizza - 10un	26,00	3,27	0,82	2,46	3,46	4,91	40,92
Tradicionais (crú) 2kg	28,50	3,59	0,90	2,69	3,79	5,38	44,85
Tradicionais (só aquecer) 1,5kg	24,65	4,61	1,15	3,46	4,88	6,92	57,68
FASTEL P/ FRITAR							
Camarão (20un)	65,40	8,23	2,06	6,18	8,71	12,35	102,93
Costela (20un)	63,41	7,98	2,00	5,99	8,44	11,98	99,80
Tradicionais (20s)	45,11	5,68	1,42	4,26	6,01	8,52	70,99
MASSAS FOLHADAS - 10UN							
Doces (10un)	33,10	4,17	1,04	3,13	4,41	6,25	52,09
Salgados (10un)	20,10	3,79	0,95	2,84	4,01	5,68	47,37
Salgados (2 frito) (10un)	26,00	3,27	0,82	2,46	3,46	4,91	40,92
SALGADOS ASSADOS (CRU)							
Bizarr (10un)	21,70	3,99	1,00	2,99	4,22	5,99	49,89
Calzone carne de panela (10un)	28,00	3,53	0,88	2,64	3,73	5,29	44,07
Calzone (2 frito) (10un)	22,00	2,77	0,69	2,08	2,93	4,15	34,62
Calzone tradicional (10un)	24,50	3,08	0,77	2,31	3,26	4,63	38,56
Doado (10un)	33,10	4,17	1,04	3,13	4,41	6,25	52,09
Hamburão (10un)	24,50	3,08	0,77	2,31	3,26	4,63	38,56
Pão de batata (10un)	26,40	3,32	0,83	2,49	3,52	4,99	41,55
Pão de queijo (2kg)	33,60	4,23	1,06	3,17	4,47	6,35	52,88
Pão de queijo (2 frito) (2kg)	27,11	3,41	0,85	2,56	3,61	5,12	42,67
Prato de forno especial (10un)	28,36	3,57	0,89	2,68	3,78	5,36	44,63
Prato de forno especial camarão (10un)	37,87	4,77	1,19	3,58	5,04	7,15	59,60
Prato de forno sem lactose (10un)	24,76	3,37	0,84	2,53	3,56	5,05	42,12
Prato de forno tradicionais (10un)	26,07	3,28	0,82	2,46	3,47	4,92	41,03
Prato de forno tradicionais (2 frito) (10un)	24,27	3,06	0,76	2,29	3,23	4,58	38,20
Salteada carne seca (10un)	29,00	3,65	0,91	2,74	3,86	5,48	45,64
Salteadas (10un)	25,00	3,15	0,79	2,36	3,33	4,72	39,35
Tramandão (10un)	26,00	3,27	0,82	2,46	3,46	4,91	40,92
POLPAS DE FRUTA							
Abacaxi (12un)	15,12	1,90	0,48	1,43	2,01	2,86	23,80
Abacaxi hortaliça (12un)	15,60	1,96	0,49	1,47	2,08	2,95	24,55
Acai (12un)	18,36	2,31	0,58	1,73	2,44	3,47	28,90
Acerola (12un)	15,84	1,99	0,50	1,50	2,11	2,99	24,93
Acerola farofa (12un)	13,32	1,68	0,42	1,26	1,77	2,52	20,96
Amora (12un)	28,80	3,63	0,91	2,72	3,83	5,44	45,33
Doce laranja (8un)	12,80	1,61	0,40	1,21	1,70	2,42	20,14
Doce tangerina (8un)	12,80	1,61	0,40	1,21	1,70	2,42	20,14
Doce uva-doce (8un)	13,50	1,70	0,42	1,27	1,80	2,55	21,25
Laranja (12un)	11,88	1,50	0,37	1,12	1,58	2,24	18,70
Limão (12un)	7,98	0,97	0,24	0,73	1,02	1,45	12,09
Mamão (12un)	12,84	1,62	0,40	1,21	1,71	2,42	20,21
Mamão farofa (12un)	8,40	1,08	0,27	0,81	1,15	1,62	13,53
Manga (12un)	10,08	1,27	0,32	0,95	1,34	1,90	15,86
Morango (12un)	28,80	3,60	0,90	2,70	3,80	5,30	44,95
Noronha (12un)	19,20	2,42	0,60	1,81	2,56	3,63	30,22
Pêssego (12un)	12,00	1,51	0,38	1,13	1,60	2,27	18,89
Uva (12un)	17,16	2,16	0,54	1,62	2,28	3,24	27,01

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Diferença Entre o Preço Calculado E Praticado

O quadro 4 apresenta uma comparação de preços de venda (PV atual) com suas respectivas variações percentuais (%), mostrando quanto os preços mudaram em relação a uma referência anterior. Estes valores percentuais podem representar aumentos ou quedas nos preços, dependendo de seus sinais. A proposta busca entender essas variações e, ao comparar o modelo proposto com o preço atual, identificar se as mudanças são vantajosas ou não, além de quais produtos tiveram maior ou menor variação de preço. Observa-se que a variação é positiva para aumentos e negativa para reduções.

**Quadro 4 – Diferença Entre o Preço Calculado e o Preço Praticado.
(Continua)**

		8%	2%	6%	8,46%	12%				
SALGADOS FRITOS (só aquecer)	CUSTO p/ pct	Tributos	Frete	comissão	Custo operacional	Margem	TOTAL	PV MODELO	PV ATUAL	VARIAÇÃO
Empada de camarão (10un)	25,52	3,21	0,80	2,41	3,40	4,82	40,16	40,16	35,73	12,4%
Empadas tradicionais (10un)	23,99	3,02	0,76	2,27	3,19	4,53	37,76	37,76	33,60	12,4%
Espetinho de frango (20 un)	58,00	7,30	1,83	5,48	7,72	10,95	91,28	91,28	87,00	4,9%
Frito coxinha de costela (10un)	29,21	3,68	0,92	2,76	3,89	5,52	45,97	45,97	40,91	12,4%
Frito lajotinha (10un)	26,07	3,28	0,82	2,46	3,47	4,92	41,03	41,03	36,52	12,3%
Frito risoles de entreevero (10un)	25,00	3,15	0,79	2,36	3,33	4,72	39,35	39,35	35,00	12,4%
Fritos tradicionais (10un)	23,72	2,99	0,75	2,24	3,16	4,48	37,33	37,33	33,21	12,4%
Pastel frito (10un)	25,00	3,15	0,79	2,36	3,33	4,72	39,35	39,35	34,00	15,7%
SALGADOS FRITOS (cru)	CUSTO p/ pct	Tributos	Frete	comissão	Custo operacional	Margem	TOTAL	PV MODELO	PV ATUAL	PV ATUAL
P/ fritar risoles de entreevero (10un)	24,00	3,02	0,76	2,27	3,20	4,53	37,77	37,77	33,60	12,4%
P/ fritar risoles de queijo (10un)	20,00	2,52	0,63	1,89	2,66	3,78	31,48	31,48	31,08	1,3%
P/ fritar tradicionais (10un)	22,20	2,80	0,70	2,10	2,96	4,19	34,94	34,94	31,08	12,4%
Rosca big (10un)	16,50	2,08	0,52	1,56	2,20	3,12	25,97	25,97	23,10	12,4%
Rosca mini (2kg)	33,00	4,15	1,04	3,12	4,39	6,23	51,94	51,94	46,20	12,4%
MINIS	CUSTO p/ pct	Tributos	Frete	comissão	Custo operacional	Margem	TOTAL	PV MODELO	PV ATUAL	PV ATUAL
Mini churros - 2kg	26,90	3,39	0,85	2,54	3,58	5,08	42,34	42,34	40,34	4,9%
Mini pastel frito (cru) 2kg	42,04	5,29	1,32	3,97	5,60	7,94	66,16	66,16	61,40	7,8%
Mini pizza - 10un	26,00	3,27	0,82	2,46	3,46	4,91	40,92	40,92	39,00	4,9%
Tradicionais (cru) 2kg	28,50	3,59	0,90	2,69	3,79	5,38	44,85	44,85	51,33	-12,6%
Tradicionais (só aquecer) 1,8kg	36,65	4,61	1,15	3,46	4,88	6,92	57,68	57,68	54,98	4,9%
PASTEL P/ FRITAR	CUSTO p/ pct	Tributos	Frete	comissão	Custo operacional	Margem	TOTAL	PV MODELO	PV ATUAL	PV ATUAL
Camarão (20un)	65,40	8,23	2,06	6,18	8,71	12,35	102,93	102,93	89,42	15,1%
Costela (20un)	63,41	7,98	2,00	5,99	8,44	11,98	99,80	99,80	85,61	16,6%
Tradicionais (20un)	45,11	5,68	1,42	4,26	6,01	8,52	70,99	70,99	60,90	16,6%
MASSAS FOLHADAS - 10UN	CUSTO p/ pct	Tributos	Frete	comissão	Custo operacional	Margem	TOTAL	PV MODELO	PV ATUAL	PV ATUAL
Doces (10un)	33,10	4,17	1,04	3,13	4,41	6,25	52,09	52,09	46,34	12,4%
Salgados (10un)	30,10	3,79	0,95	2,84	4,01	5,68	47,37	47,37	42,14	12,4%
Salgados (2 linha) (10un)	26,00	3,27	0,82	2,46	3,46	4,91	40,92	40,92	36,40	12,4%

Quadro 4 – Diferença Entre o Preço Calculado e o Preço Praticado – (Continua)

SALGADOS ASSADOS (CRU)	CUSTO p/ pct	Tributos	Frete	comissão	Custo operacional	Margem	TOTAL	PV MODELO	PV ATUAL	PV ATUAL
Bauru (10un)	31,70	3,99	1,00	2,99	4,22	5,99	49,89	49,89	44,38	12,4%
Calzone carne de panela (10un)	28,00	3,53	0,88	2,64	3,73	5,29	44,07	44,07	39,00	13,0%
Calzones (2 linha) (10un)	22,00	2,77	0,69	2,08	2,93	4,15	34,62	34,62	31,90	8,5%
Calzones tradicionais (10un)	24,50	3,08	0,77	2,31	3,26	4,63	38,56	38,56	35,53	8,5%
Dogão (10un)	33,10	4,17	1,04	3,13	4,41	6,25	52,09	52,09	47,32	10,1%
Hamburgão (10un)	24,50	3,08	0,77	2,31	3,26	4,63	38,56	38,56	35,53	8,5%
Pão de batata (10un)	26,40	3,32	0,83	2,49	3,52	4,99	41,55	41,55	36,96	12,4%
Pão de queijo (2kg)	33,60	4,23	1,06	3,17	4,47	6,35	52,88	52,88	47,04	12,4%
Pão de queijo (2 linha) (2kg)	27,11	3,41	0,85	2,56	3,61	5,12	42,67	42,67	37,97	12,4%
Pastel de forno especiais (10un)	28,36	3,57	0,89	2,68	3,78	5,36	44,63	44,63	39,03	14,4%
Pastel de forno especial camarão (10un)	37,87	4,77	1,19	3,58	5,04	7,15	59,60	59,60	53,02	12,4%
Pastel de forno sem lactose (10un)	26,76	3,37	0,84	2,53	3,56	5,05	42,12	42,12	38,08	10,6%
Pastel de forno tradicionais (10un)	26,07	3,28	0,82	2,46	3,47	4,92	41,03	41,03	35,90	14,3%
Pastel de forno tradicionais (2 linha) (10un)	24,27	3,06	0,76	2,29	3,23	4,58	38,20	38,20	33,51	14,0%
Salteña carne seca (10un)	29,00	3,65	0,91	2,74	3,86	5,48	45,64	45,64	40,60	12,4%
Salteñas (10un)	25,00	3,15	0,79	2,36	3,33	4,72	39,35	39,35	37,00	6,3%
Tremendão (10un)	26,00	3,27	0,82	2,46	3,46	4,91	40,92	40,92	39,00	4,9%

POLPAS DE FRUTA	CUSTO p/ pct (RS)	Tributos	Frete	comissão	Custo operacional	Margem	TOTAL	PV MODELO	PV ATUAL	PV ATUAL
Abacaxi (12un)	15,12	1,90	0,48	1,43	2,01	2,86	23,80	23,80	27,22	-12,6%
Abacaxi/hortelã (12un)	15,60	1,96	0,49	1,47	2,08	2,95	24,55	24,55	28,08	-12,6%
Açaí (12un)	18,36	2,31	0,58	1,73	2,44	3,47	28,90	28,90	25,00	15,6%
Acerola (12un)	15,84	1,99	0,50	1,50	2,11	2,99	24,93	24,93	22,80	9,3%
Acerola/laranja (12un)	13,32	1,68	0,42	1,26	1,77	2,52	20,96	20,96	26,64	-21,3%
Amora (12un)	28,80	3,63	0,91	2,72	3,83	5,44	45,33	45,33	57,60	-21,3%
Detox laranja (8un)	12,80	1,61	0,40	1,21	1,70	2,42	20,14	20,14	25,00	-19,4%
Detox verde (8un)	12,80	1,61	0,40	1,21	1,70	2,42	20,14	20,14	24,32	-17,2%
Detox vermelho (8un)	13,50	1,70	0,42	1,27	1,80	2,55	21,25	21,25	25,00	-15,0%
Laranja (12un)	11,88	1,50	0,37	1,12	1,58	2,24	18,70	18,70	22,58	-17,2%
Limão (12un)	7,68	0,97	0,24	0,73	1,02	1,45	12,09	12,09	13,00	-7,0%
Mamão (12un)	12,84	1,62	0,40	1,21	1,71	2,42	20,21	20,21	16,80	20,3%
Mamão/laranja (12un)	8,60	1,08	0,27	0,81	1,15	1,62	13,53	13,53	15,48	-12,6%
Manga (12un)	10,08	1,27	0,32	0,95	1,34	1,90	15,86	15,86	15,94	-0,5%
Maracujá (12un)	28,56	3,60	0,90	2,70	3,80	5,39	44,95	44,95	40,50	11,0%
Morango (12un)	19,20	2,42	0,60	1,81	2,56	3,63	30,22	30,22	26,31	14,9%
Pêssego (12un)	12,00	1,51	0,38	1,13	1,60	2,27	18,89	18,89	22,80	-17,2%
Uva (12un)	17,16	2,16	0,54	1,62	2,28	3,24	27,01	27,01	22,26	21,3%

(Conclusão)

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Pode-se identificar quais produtos apresentam variação positiva (aumento no preço proposto em relação ao atual) e quais apresentam variação negativa (redução no preço proposto). Essas variações podem representar tanto oportunidades quanto os riscos, dependendo da situação do mercado. Uma análise comparativa entre o modelo proposto e o preço atual deve considerar essas diferenças, o que facilita a tomada de decisões sobre precificação, permitindo ajustar os preços de venda para aumentar a margem de lucro, levando em conta os custos das mercadorias vendidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo desenvolver uma metodologia de precificação para uma distribuidora de Salgados Congelados localizada em Criciúma/SC. As empresas necessitam identificar meios para estabelecer preços que satisfaçam às suas exigências, considerando em que esses preços estejam interligados com as situações em que o mercado impõe aos gestores. Esse estudo,

portanto, foi baseado numa análise quanti-qualitativa, a fim de cobrir custos operacionais para melhorar o desempenho da empresa, encontrando um método prático para o cálculo do preço de venda.

A pesquisa baseou-se na análise das informações da empresa para cobrir as ações dos custos e estimar os retornos em geral. A fim de alcançar o objetivo “Proposição de uma metodologia de precificação estratégica”, a metodologia proposta permitiu definir preços que não cubram simplesmente os custos, mas que asseguram uma margem de lucro adequada levando em consideração a realidade atual. Tal modelo foi testado em simulações no Excel, e apresentou-se viável para empresa em análise.

Tratando-se de uma empresa familiar, conservadora em seus métodos, neste primeiro momento utilizou-se o histórico de nove meses de custos fixos operacionais, 8,46% aplicado indistintamente a todos os produtos. É sabido que determinadas famílias de produtos poderiam operar em preço de venda com mais ou menos apropriação de custos operacionais, entretanto ter-se-ia que aprofundar o estudo à análise criteriosa de mercado. Neste contexto o modelo pode ser implementado na empresa, primeiro estabelecendo um estudo para cada item, para definir-se margens de lucro variável por produto. Em seguida estudar a apropriação dos custos operacionais por família de produtos, em um primeiro momento.

Outra possibilidade de melhoria do estudo seria estruturar a formação do preço de venda variando-se a margem de lucro de acordo com o produto. Alguns itens do mix necessitam maior aprofundamento para se saber se o mercado ainda absorve a margem que a empresa deseja, ao passo que a concorrência tem aumentado muito. Outros itens, entretanto, podem-se explorar maiores margens, explorando-se canais de vendas pouco explorados. Para ampliar o trabalho em pesquisas futuras, seria interessante explorar outras formas de calcular preços, incluindo análises sobre o que os concorrentes oferecem. Isso ajudaria a criar alternativas e ampliar as possibilidades de melhorar os resultados no setor, além de abrir novas ideias e caminhos no ramo alimentício. Conclui-se também que a aplicação deste estudo é limitada ao contexto de mercado regional, baseado na concorrência atual e aos parâmetros de clientes que a empresa atual.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, M. A. de F. P.; ROSA, M. V. de F. P. do C. **Apontamento de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 1999.
- BARROS, A. da S. B.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERTI, A. **Custos: uma estratégia de gestão**. São Paulo: Ícone, 2002.
- BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de custos**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRUNI, A. L. **A Administração de custos, preços e lucros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRUNI, A. L. **Gestão de custos e formação de preço**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.
- RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SANTOS, G. J. dos. **Administração de custos na agropecuária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SANTOS, J. J. dos. **Análise de custos: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SEBRAE SC. **Como precificar um produto ou serviço?** Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/storage/pdf/Como-precificar-um-produto-ou-servico.pdf>. Acesso em 12 abr. 2024.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas, exercícios resolvidos e propostos com utilização do EXCEL**. São Paulo: Atlas, 2007.
- VIEIRA, E. P. **Custos e formação do preço de venda**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.



Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento

Larissa Peters Joaquim

UNESC, bolsista PIBIC.

Júlio César Zilli

UNESC

Resumo: Este estudo tem por objetivo compreender o Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID), a partir da metodologia do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Caracteriza-se como uma pesquisa essencialmente qualitativa, descritiva e bibliográfica. Os dados, de origem secundária, foram coletados a partir do relatório do INPI que apresenta o IBID. Verificou-se que o Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento retrata o ambiente de inovação do país, fornecendo subsídios para a construção de políticas públicas e a mobilização em prol do avanço tecnológico e científico. Destaca-se a necessidade de integração entre governo, universidades, institutos de pesquisa e indústria, para que o Brasil possa se consolidar como um protagonista na economia global do conhecimento.

Palavras-chave: índice Brasil; inovação; desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

O Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID) foi concebido como uma resposta à necessidade de indicadores mais aderentes à realidade brasileira no campo da ciência, tecnologia e inovação. Lançado em 2024 pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), o índice tem como objetivo principal oferecer uma ferramenta de avaliação mais precisa e contextualizada do desempenho nacional nessas áreas. A proposta surge diante das limitações observadas em rankings internacionais tradicionais, os quais, muitas vezes, não consideram de maneira adequada as particularidades socioeconômicas, culturais e institucionais dos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil (INPI, 2024).

De forma inovadora, o IBID estrutura-se a partir de múltiplas dimensões que refletem os diferentes componentes do ecossistema de inovação. Entre os eixos avaliados estão: infraestrutura de pesquisa, capacidade tecnológica, produção científica, formação de capital humano, proteção da propriedade intelectual e presença de políticas públicas de fomento à inovação. Ao integrar esses aspectos, o índice busca fornecer um diagnóstico mais abrangente e equilibrado, contribuindo para a formulação de estratégias e políticas públicas mais eficazes no campo da inovação (INPI, 2024).

Além disso, o IBID se destaca por utilizar dados nacionais e fontes oficiais, o que permite maior alinhamento com as realidades locais e regionais. Essa abordagem favorece a identificação de desigualdades territoriais no acesso a recursos e oportunidades de inovação, possibilitando a construção de políticas mais inclusivas e direcionadas. Conforme apontado pelo INPI (2024), o índice não apenas mede o desempenho do Brasil em termos absolutos, mas também facilita comparações entre diferentes estados e regiões, promovendo uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas territoriais do desenvolvimento tecnológico.

Outro aspecto relevante do IBID é sua vocação para o acompanhamento contínuo da evolução do ambiente de inovação no país. Ao ser atualizado periodicamente, o índice torna-se um instrumento estratégico tanto para gestores públicos quanto para o setor privado e a academia. Segundo o INPI (2024), a expectativa é que o IBID contribua para o fortalecimento da cultura de avaliação e planejamento em ciência, tecnologia e inovação, além de apoiar a inserção mais qualificada do Brasil em fóruns internacionais dedicados ao tema.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável por executar, no Brasil, a política de propriedade industrial, sendo uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). Criado em 11 de dezembro de 1970, por meio da Lei nº 5.648, o INPI passou a exercer funções que antes eram atribuídas ao antigo Departamento Nacional da Propriedade Industrial, então vinculado ao Ministério da Indústria e Comércio. Desde sua fundação, o Instituto desempenha papel fundamental na regulação dos direitos relativos à propriedade industrial, tais como patentes, marcas, desenhos industriais, indicações geográficas e programas de computador (INPI, 2024).

A missão institucional do INPI é “fomentar a inovação e a competitividade por meio da proteção eficaz da propriedade industrial”. Essa missão reflete o compromisso da autarquia com a promoção do desenvolvimento tecnológico e econômico do país, mediante a concessão de direitos que asseguram exclusividade temporária aos inventores, criadores e empresas. Assim, o INPI atua como um dos pilares do sistema nacional de inovação, incentivando a pesquisa e o desenvolvimento, protegendo ativos intelectuais e estimulando a competitividade das empresas brasileiras no mercado nacional e internacional (INPI, 2024).

A estrutura organizacional do INPI é composta por uma presidência e diretorias técnicas responsáveis por diferentes áreas de atuação, como marcas, patentes, desenhos industriais, contratos de tecnologia e indicações geográficas. Além disso, o Instituto conta com setores administrativos, unidades regionais em diversos estados brasileiros e departamentos voltados à formação técnica, como a Academia do INPI, que promove cursos e capacitações sobre propriedade intelectual. A organização busca assegurar eficiência na prestação de serviços, ao mesmo tempo em que se mantém em constante modernização para atender às exigências do ambiente tecnológico contemporâneo (INPI, 2024).

Entre os principais objetivos do INPI, destacam-se a concessão de registros e títulos de propriedade industrial com agilidade, qualidade e segurança jurídica; o fortalecimento do sistema nacional de propriedade intelectual; o incentivo à inovação em setores estratégicos da economia; e a difusão do conhecimento técnico-científico contido nos documentos de propriedade industrial. O Instituto também busca promover maior integração entre academia, empresas e governo, contribuindo para a criação de um ambiente mais favorável à inovação e ao empreendedorismo (INPI, 2024).

As atividades desenvolvidas pelo INPI incluem a análise e concessão de pedidos de patentes de invenção e modelos de utilidade, registros de marcas, averbação de contratos de transferência de tecnologia, registros de desenho industrial, indicação geográfica, topografia de circuitos integrados e programas de computador. O órgão também atua na cooperação internacional, mantendo parcerias com instituições estrangeiras e organismos multilaterais, como a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), com o intuito de alinhar suas práticas aos padrões internacionais e facilitar o reconhecimento global dos ativos de propriedade industrial brasileiros (INPI, 2024).

Além de seu papel técnico-administrativo, o INPI tem investido em iniciativas estratégicas, como o desenvolvimento de indicadores e estudos sobre inovação, a exemplo do recente lançamento do Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID). Esse tipo de ação demonstra o esforço da instituição em ampliar sua atuação além da concessão de direitos, atuando também como agente promotor do desenvolvimento científico e tecnológico nacional (INPI, 2024).

Portanto, o INPI consolida-se como uma instituição estratégica para o desenvolvimento do Brasil, ao proteger criações intelectuais e contribuir para a formação de um ambiente de inovação robusto e competitivo. Sua atuação, baseada em princípios de legalidade, eficiência e transparência, é fundamental para o fortalecimento da economia do conhecimento e para a inserção do país em cadeias globais de valor.

ÍNDICE BRASIL DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO - IBID

O Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID), elaborado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) em 2024, é uma ferramenta que mensura e analisa a inovação no Brasil com recorte regionalizado. Inspirado na metodologia do *Global Innovation Index* (GII), da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), o IBID consolida 74 indicadores distribuídos em 7 pilares temáticos e 21 dimensões, abrangendo as 27 unidades federativas e as cinco grandes regiões brasileiras.

Os dados do IBID revelam um Brasil desigual em termos de desempenho inovador. De modo geral, as regiões Sudeste e Sul concentram as economias mais inovadoras do país, enquanto o Norte e o Nordeste permanecem nas posições inferiores do ranking. Essa assimetria está fortemente relacionada à disponibilidade de infraestrutura, qualidade do capital humano, maturidade institucional e capacidade de absorção tecnológica.

A liderança nacional é ocupada de forma destacada por São Paulo, que não apenas encabeça o ranking geral (com IBID 0,891), mas também apresenta desempenho superior em todos os sete pilares de inovação: Instituições, Capital Humano, Infraestrutura, Economia, Negócios, Conhecimento e Tecnologia e Economia Criativa. O estado se destaca especialmente pela robustez de seu ecossistema científico e tecnológico, pela densidade de ativos industriais e criativos e pela elevada geração de conhecimento técnico e científico.

Completam o *Top 5* nacional os estados de Santa Catarina (0,415), Paraná (0,406), Rio de Janeiro (0,402) e Rio Grande do Sul (0,401). Santa Catarina exhibe desempenho sólido nos pilares relacionados à governança institucional e ao dinamismo econômico. O Paraná se sobressai em educação básica e difusão do conhecimento. O Rio de Janeiro destaca-se nos campos de capital humano e economia criativa. Já o Rio Grande do Sul figura entre os primeiros colocados graças à sua atuação nos setores de negócios e tecnologia.

No panorama regional, no Sudeste, São Paulo e Rio de Janeiro lideram. No Sul, Santa Catarina e Paraná são os estados mais inovadores, apresentando desempenho consistente nos diferentes pilares do IBID. Na região Centro-Oeste, o Distrito Federal ocupa a liderança, impulsionado principalmente por sua estrutura educacional e infraestrutura digital. No Nordeste, destacam-se Rio Grande do Norte e Pernambuco, ambos com indicadores acima da média regional, especialmente nos pilares de economia e conhecimento. Na região Norte, Tocantins e Amazonas lideram o desempenho regional em termos relativos, embora ainda enfrentem desafios estruturais significativos no contexto nacional.

Chama a atenção o desempenho de alguns estados nordestinos, como Rio Grande do Norte, Pernambuco, Ceará, Piauí e Paraíba, que, apesar das restrições estruturais, figuram entre os chamados “expoentes em inovação”. Isso significa que essas unidades federativas apresentaram resultados acima do esperado em relação ao seu nível de renda (PIB per capita), indicando maior eficiência na conversão de recursos em inovação efetiva.

Por outro lado, as principais fragilidades concentram-se nas regiões Norte e Nordeste, onde estão os estados com os piores desempenhos gerais no índice, como Acre, Maranhão, Amapá, Pará e Roraima. Essas regiões enfrentam gargalos relacionados à baixa cobertura educacional, escassez de infraestrutura tecnológica, reduzida presença de empresas inovadoras e limitada absorção de conhecimento científico.

O Centro-Oeste apresenta posição intermediária no ranking nacional. O destaque fica com o Distrito Federal, que exhibe bons indicadores em capital humano e infraestrutura digital. Entretanto, estados como Mato Grosso e Mato Grosso do Sul demonstram dificuldades em transformar seu contexto econômico favorável em resultados tangíveis em inovação, especialmente nos pilares de negócios e conhecimento tecnológico.

Outro aspecto importante evidenciado pelo IBID é a capacidade dos estados de converter insumos em resultados inovadores. Estados do Sul e Sudeste, como São Paulo, Santa Catarina e Paraná, apresentam alta eficiência nesse processo, enquanto muitos estados do Norte e Nordeste enfrentam baixa eficiência, mesmo quando apresentam avanços em infraestrutura ou educação.

Em termos temáticos, os dados mostram que o pilar mais robusto no país é o de Instituições, especialmente em estados do Sudeste e Sul, enquanto os pilares de Negócios e Conhecimento e Tecnologia revelam maior desigualdade regional. A Economia Criativa, embora liderada por São Paulo e Rio de Janeiro, apresenta

oportunidades de crescimento nos estados nordestinos que, apesar de seu forte patrimônio cultural, carecem de estratégias para transformar esse potencial em valor agregado.

Embora o foco principal do IBID recaia sobre a análise de aspectos internos, é possível estabelecer conexões substanciais entre os dados apresentados e o desempenho do Brasil no comércio exterior. Essa relação é especialmente observada na Propriedade Industrial (PI) e nas patentes. Como o INPI é responsável por gerir esses ativos no país, o índice, ao abordar temas como depósitos de patentes e programas de computador, ressalta a importância da proteção legal das inovações. Para empresas engajadas no comércio internacional, uma forte proteção da propriedade intelectual constitui diferencial competitivo crucial. Patentes e marcas bem estabelecidas não apenas salvaguardam a originalidade de produtos e serviços brasileiros, mas também os valorizam no mercado global, impulsionando exportações e tornando o país mais atraente para investimentos estrangeiros diretos.

Além disso, Tecnologia e Inovação são pilares fundamentais abordados no índice. A capacidade do país em gerar conhecimento, desenvolver novas tecnologias e transformá-las em produtos e processos inovadores é diretamente proporcional à sua competitividade global. Produtos brasileiros de alto valor agregado, resultantes de robustos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), tendem a conquistar mercados internacionais com maior facilidade e a obter retornos mais elevados. Ao avaliar a maturidade da inovação no Brasil, o índice sinaliza indiretamente o potencial de exportação de setores específicos.

A relação do IBID com o comércio exterior torna-se ainda mais evidente ao considerarmos o destaque ao comércio eletrônico (e-commerce). O documento detalha o valor do comércio exterior de 2022 como um dos indicadores analisados. É importante notar que, embora o e-commerce abranja transações domésticas, uma parcela crescente e significativa de seu volume ocorre além das fronteiras. Nesse sentido, a expansão e o aprimoramento das plataformas de e-commerce desempenham papel vital ao facilitar o acesso de empresas brasileiras a mercados internacionais e à importação de bens e serviços, injetando dinamismo no comércio internacional.

Além disso, a preocupação do IBID em orientar estratégias para a competitividade do país tem implicações diretas no comércio exterior. Um ambiente interno que fomente inovação e desenvolvimento econômico, como o promovido pelo índice, fortalece a posição do Brasil no cenário global. Um país mais inovador e produtivo é, por natureza, mais competitivo, o que se reflete em maior capacidade de exportar e atrair investimentos, diversificando sua pauta comercial.

Por fim, a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) e seu *Global Innovation Index* demonstram consciência do posicionamento do Brasil em relação aos padrões globais de inovação. Essa perspectiva internacional é vital, pois as regras e acordos estabelecidos por organizações como a OMPI são fundamentais para o comércio internacional de produtos e serviços que envolvem propriedade intelectual.

Em síntese, o Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento – 2024 oferece uma lente valiosa para compreender como o investimento em propriedade industrial, tecnologia e desenvolvimento impacta a capacidade do Brasil de se inserir e prosperar no comércio exterior, configurando-se como indicador crucial para futuras estratégias de internacionalização e competitividade econômica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do IBID vai além da simples mensuração estatística. Ele se configura como um instrumento estratégico para a formulação e aprimoramento de políticas públicas, possibilitando que gestores, pesquisadores, empreendedores e demais atores do sistema de inovação compreendam com maior precisão as áreas de maior potencial e os gargalos que ainda travam o desenvolvimento tecnológico e científico em diferentes regiões do país. A granularidade dos dados possibilita a identificação de disparidades regionais e socioeconômicas, evidenciando a concentração da inovação nas regiões Sul e Sudeste, especialmente no estado de São Paulo, que lidera em praticamente todos os indicadores do índice.

Essa concentração, contudo, revela um desafio estrutural para o Brasil: a persistente desigualdade regional que compromete o pleno aproveitamento do potencial inovador do país. As regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, apesar de apresentarem avanços e casos de eficiência local em determinados indicadores, ainda enfrentam dificuldades expressivas relacionadas à infraestrutura deficitária, menor investimento em educação e pesquisa, além de menor capacidade institucional. O IBID, ao trazer essas informações de forma clara e comparativa, incentiva a elaboração de estratégias públicas e privadas que sejam territorialmente equilibradas, promovendo a descentralização da inovação e a inclusão de novas fronteiras produtivas e tecnológicas.

Além da dimensão regional, o IBID destaca a importância da articulação entre os diversos pilares que compõem o ambiente inovador. Por exemplo, a infraestrutura tecnológica e a disponibilidade de capital humano qualificado são interdependentes e fundamentais para a criação de produtos e processos inovadores, assim como a solidez institucional, que oferece segurança jurídica e incentivos à pesquisa e desenvolvimento. O índice revela que os avanços em inovação dependem de uma abordagem sistêmica, em que investimentos isolados em tecnologia ou capital humano, sem o respaldo institucional adequado, tendem a ser insuficientes para o desenvolvimento sustentável.

Outro ponto relevante é o papel do IBID na criação de uma cultura de avaliação contínua do desempenho inovador brasileiro. Com a periodicidade prevista para o índice, o país poderá acompanhar suas evoluções e retrocessos de forma sistemática, identificando rapidamente as consequências de políticas implementadas e ajustando rumos conforme necessário. Essa prática é fundamental para garantir que o Brasil esteja alinhado com as rápidas transformações do cenário global da inovação, marcado por avanços tecnológicos disruptivos e pela crescente competitividade internacional.

O fato de o IBID ser uma iniciativa do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) reforça a relevância institucional do índice. O INPI, como órgão central na proteção da propriedade intelectual no Brasil, posiciona-se estrategicamente para fomentar o desenvolvimento tecnológico e a inovação ao vincular dados sobre patentes, registros e ativos imateriais ao ambiente macroeconômico e institucional do país. Essa integração fortalece a compreensão do impacto da inovação sobre a competitividade e o crescimento econômico, permitindo que o IBID sirva como um guia para fortalecer o sistema nacional de propriedade intelectual, elemento-chave para a segurança e estímulo à inovação.

Em suma, o Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento representa um marco na mensuração e no entendimento do ambiente inovador brasileiro, fornecendo subsídios concretos para a construção de políticas públicas mais eficazes e para a mobilização do setor privado em prol do avanço tecnológico e científico. O índice revela, de forma transparente, as potencialidades e fragilidades do país, destacando a necessidade de um esforço coordenado e integrado entre governo, universidades, institutos de pesquisa e indústria para que o Brasil possa se consolidar como um protagonista na economia global do conhecimento.

No que tange ao comércio exterior, tema de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e tecnológico do Brasil, o IBID 2024 reforça a influência direta que as políticas comerciais exercem sobre a dinâmica de inovação do país. Barreiras protecionistas, tarifas elevadas e processos burocráticos complexos afetam não apenas a competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional, mas também impactam negativamente o fluxo de tecnologias e insumos essenciais para a inovação.

O relatório IBID 2024 destaca a forte ligação entre inovação tecnológica e comércio exterior, mostrando que políticas comerciais impactam diretamente a capacidade inovadora do Brasil. Barreiras tarifárias, burocracia e infraestrutura deficiente reduzem a competitividade internacional dos produtos brasileiros e dificultam o acesso a tecnologias e insumos estratégicos.

O comércio exterior é visto como essencial em dois sentidos: amplia o alcance dos produtos inovadores nacionais no mercado global e facilita a entrada de conhecimento e tecnologia estrangeira, fundamentais para o ciclo de inovação. No entanto, o país ainda enfrenta obstáculos, como altos custos logísticos e barreiras não tarifárias, como exigências técnicas e certificações, que dificultam a atuação de micro e pequenas empresas inovadoras.

Para superar esses desafios, o IBID recomenda reformas estruturais, investimentos em infraestrutura, simplificação de processos aduaneiros e políticas que integrem inovação e comércio exterior. O relatório reforça que o fortalecimento da base institucional e a articulação entre governo, setor produtivo e centros de pesquisa são cruciais para posicionar o Brasil de forma competitiva no mercado internacional e consolidá-lo como exportador de produtos de maior valor agregado.

REFERÊNCIA

BRASIL. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento – IBID 2024**. Rio de Janeiro: INPI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/inpi-data/indice-brasil-de-inovacao-e-desenvolvimento-ibid>. Acesso em: 11 de maio 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI. **INPI lança o Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID)**. Rio de Janeiro: INPI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi>. Acesso em: 02 de maio 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL – OMPI. **Global Innovation Index 2023**. Disponível em: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/. Acesso em: 27 maio 2025.

AGRADECIMENTOS

A Universidade do Extremo Sul Catarinense – **UNESC pela bolsa de iniciação científica PIBIC**. Ao Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Organizadores



Júlio Cesar Zilli

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC. Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela UNESCO. MBA em Gestão Empresarial e Magistério Superior pela UNESCO. Graduado em Ciências Contábeis pela UNIVALI. Professor titular de graduação e pós graduação pela UNESCO. Líder do Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - LabGENINT/UNESC e Professor colaborador do Laboratório Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional – LabENGIN/UFSC. Idealizador e Coordenador do Programa Prata da Casa e Programa de Imersão Empresarial -PRIME Experience, PRIME Class e PRIME Importação. Coordenador do Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX Criciúma, convênio de cooperação técnica e financeira com a ApexBrasil. Professor orientador de 45 projetos de pesquisa vinculados a iniciação científica (PIBIC JUNIOR, PIBIC, PIC 170 e FUNDES com a participação de 43 bolsistas. 79 prêmios, títulos e homenagens recebidas, incluindo artigos destaques em eventos, tese destaque em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, paraninfo, patrono e professor homenageado em cerimônias de colação de grau nos Cursos de Administração e Comércio Exterior. Autor de 110 artigos completos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Organizador de 7 livros e autor de 4 livros. Autor de 66 capítulos de livro, 196 artigos completos publicados em anais de eventos científicos e 137 resumos publicados em anais de eventos científicos. Participação em mais de 100 bancas de trabalhos científicos. Orientação de 245 trabalhos desenvolvidos no âmbito da graduação e pós graduação. Na gestão empresarial de empresas internacionalizadas do ramo cerâmico e agroindustrial, profissional com experiência em todas as áreas relacionadas ao comércio internacional (prospecção de clientes, comercial, logística, financeiro e documental) com destaque para os mercados da Europa, Ásia e África. É palestrante e consultor em negócios internacionais, 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. LabGENINT: www.unesc.net/genint .



Mariesa Toldo

Mestre em Administração pela UFSC (2003). Graduada em Administração pela UNESC (2001). Coordenação Setor de Educação a Distância na UNESC. Professora do curso de Administração e Gestão do Agronegócio da graduação EAD UNESC e professora do curso de Administração da graduação Presencial UNESC. Atuou na gestão educacional de graduação e pós-graduação em instituições de ensino superior de Criciúma. Atua e pesquisa nas áreas de gestão, carreira, educação a distância e empresas familiares.

Prefácio



Gisele Coelho Lopes

Doutora em Administração pela UNIVALI (2019). Mestre em Administração pela UNIVALI (2009). Está Vice-Reitora da UNESCO. Foi Pró-Reitora Pesquisa, Pós-Graduação, Inovação e Extensão na UNESCO (2022/2025). Foi Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UNESCO (2019-2022). Foi Chefe de Gabinete da Reitoria da UNESCO (2017/2019). Foi assessora acadêmica da Pró-Reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da UNESCO (2015/2017). É professora do Curso de Administração, Comércio Exterior e da Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESCO. Foi professora do Curso de Tecnologia em Design de Moda e Estilo do Serviço Nacional de Aprendizagem - Criciúma/SC. É palestrante e consultora empresarial, atuando nas áreas de gestão estratégica, gestão de crises, gestão de pessoas, gestão de processos, gestão da qualidade e da produção.

Apresentação



Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

Doutora em Administração pela UNIVALI (2019). Mestre em Administração pela UNIVALI (2009). Está Vice-Reitora da UNESCO. Foi Pró-Reitora Pesquisa, Pós-Graduação, Inovação e Extensão na UNESCO (2022/2025). Foi Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UNESCO (2019-2022). Foi Chefe de Gabinete da Reitoria da UNESCO (2017/2019). Foi assessora acadêmica da Pró-Reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da UNESCO (2015/2017). É professora do Curso de Administração, Comércio Exterior e da Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Cat

Autores



Anderson da Silva Maravai

Consultor empresarial, professor universitário e mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Atua nas áreas de controladoria, planejamento orçamentário e inteligência de negócios, com foco em resultados sustentáveis. Professor na UNESC. Reconhecido por sua capacidade de integrar prática, teoria e propósito, contribui com o desenvolvimento de empresas, pessoas e projetos com impacto econômico e social. LabGENINT: www.unesc.net/genint.



André Luiz Del Ré

Graduado em Administração pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Técnico em Edificações pelo Centro de Educação Profissional CEDUP Abílio Paulo.



Edson Firmino Ribeiro

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (2001). Especialização em Gestão da Qualidade (1996) e Engenharia Econômica e de Produção pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC (1992). Graduado em Administração pela UNESC (1990). Atualmente é sócio fundador da META Consultoria, Assessoria e Treinamento Empresarial e Docente da UNESC. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Produção.



Emilli Preis Neto

Graduada em Administração pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Técnico em Administração pelo Centro de Educação Profissional CEDUP Abílio Paulo. Cursando Medicina Veterinária pela Escola Superior de Criciúma – ESUCRI.



Gabriel Savi

Graduado em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.



Isadora Venson

Graduada em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.



Izabel Regima de Souza

Doutora em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC - Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI - Graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela UNESC - Professora no Curso de Administração - Comércio Exterior (presencial) da UNESC. Professora no Curso de Gestão de Turismo (EAD) da UNESC. Membro da Instância de Governança Regional Caminhos dos Cânions do Sul - Membro do Conselho de Turismo de Araranguá.



Júlio Cesar Zilli

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC. Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela UNESC. MBA em Gestão Empresarial e Magistério Superior pela UNESC. Graduado em Ciências Contábeis pela UNIVALI. Professor titular de graduação e pós graduação pela UNESC. Líder do LabGENINT/UNESC e Professor colaborador do LabENGIN/UFSC. Idealizador e Coordenador do Programa Prata da Casa e Programa de Imersão Empresarial -PRIME Experience, PRIME Class e PRIME Importação.



Larissa Daros

Graduada em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.



Larissa Peters Joaquim

Graduanda em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Bolsista de Iniciação Científica PIBIC/UNESC.



Liliane Oliveira Sousa

Graduada em Administração pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Técnica em Sistema de Informação pela Universidade Paulista (UNIP). Atua na área administrativa e financeira no setor de prestação de serviços.



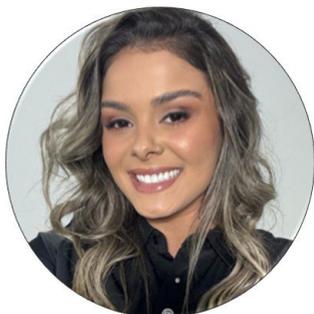
Mariesa Toldo

Mestre em Administração pela UFSC (2003). Graduada em Administração pela UNESC (2001). Coordenação Setor de Educação a Distância na UNESC. Professora do curso de Administração e Gestão do Agronegócio da graduação EAD UNESC e professora do curso de Administração da graduação Presencial UNESC. Atua e pesquisa nas áreas de gestão, carreira, educação a distância e empresas familiares.



Marina de Abreu Bento

Graduada em Administração pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Atua na área administrativa e financeira no setor industrial.



Nataly Evangelista Vieira

Graduada em Administração pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Técnica em Administração pelo Centro de Educação Profissional Abílio Paulo (CEDUP).

Atua na área administrativa e financeira da empresa Zero Grau Alimentos, localizada em Criciúma, Santa Catarina.



Paulo Vitor Güntert Rodrigues

Graduado em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Representante comercial para todo o Estado de Santa Catarina na parte de revendas e indústrias no segmento de adesivos.



Ronald Machado Gomes

Graduado em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.



Sabrina Martinhago

Graduada em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A

abordagem 1, 7, 8, 9, 21, 22, 23, 26, 28, 30, 33, 38, 40, 59, 67, 71, 76, 91, 93, 104, 116, 121, 124, 126, 131, 183, 184, 189

administração estratégica 124, 128

adversidades 27

agrícola 43, 153, 157, 158, 162, 164, 166, 167, 168

agrícolas 38, 56

agronegócio 43, 56, 153, 156, 157, 158, 160, 162, 163, 165, 167, 168, 170

ambiente 8, 11, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 184, 185, 186, 188, 189, 190

ambiente de mercado 124, 128, 133, 134

ambiente de negócios 124

análise 1, 2, 5, 7, 8, 9, 15, 16, 18, 20, 21, 23, 29, 33, 35, 38, 40, 41, 46, 56, 57, 59, 61, 62, 63, 70, 75, 77, 88, 89, 90, 91, 93, 97, 104, 107, 112, 117, 121, 175, 176, 181, 182, 186, 188

armazenagem 73, 139, 141, 142, 151

armazenamento 67, 139, 140, 142, 144, 147, 150

autonomia 23, 24, 26, 90, 94, 101

avanços tecnológicos 108, 189

B

biocombustíveis 39, 43

biotecnologia 39, 43

C

cliente 4, 61, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 119, 120, 121

clima 20, 21, 24, 28, 30, 33, 35, 36

comercialização 9, 39, 173

comércio bilateral 38, 39, 41, 45, 52, 54

comércio exterior 6, 16, 38, 40, 56, 57, 188, 189, 190

comércio internacional 38, 39, 48, 188

commodities 38, 39, 41, 43, 45

competitiva 15, 36, 69, 117, 124, 125, 126, 127, 129, 133, 134, 138, 172, 190
comunicação 1, 2, 7, 24, 26, 30, 33, 73, 77, 82, 109, 111, 115
confiança 4, 20, 21, 23, 24, 28, 29, 32, 33, 34
corporativo 20
crescimento 10, 14, 15, 16, 21, 26, 33, 38, 39, 40, 41, 48, 54, 56, 59, 62, 66, 67, 68, 71, 77, 83, 84, 87, 90, 91, 92, 97, 98, 99, 100, 103, 104, 172, 174, 188, 190
crescimento global 39
custos 2, 5, 61, 62, 65, 69, 82, 97, 99, 103, 119, 124, 126, 130, 134, 136, 141, 150, 151, 153, 166, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 181, 182, 183, 190

D

desenvolvimento 1, 14, 15, 16, 17, 20, 22, 23, 25, 26, 31, 32, 38, 43, 53, 54, 56, 57, 59, 61, 66, 67, 68, 71, 72, 76, 77, 78, 79, 82, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 94, 95, 99, 172, 175, 176, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191

E

economia 1, 2, 184, 185, 186, 187, 190
eficiência 13, 20, 22, 24, 25, 33, 36, 59, 62, 68, 77, 87, 111, 112, 128, 133, 136, 139, 140, 141, 150, 153, 154, 162, 185, 186, 187, 189
eficiência agrícola 153
eficiência operacional 68, 139
elemento 1, 2, 9, 190
empreendedor 26, 60, 63, 66, 68, 90, 104, 105
empreendedoras 62, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105
empreendedorismo 59, 60, 68, 69, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 185
empreendedorismo feminino 90, 91, 92, 93, 95, 101, 102, 104
empreendimentos 60, 90
empregos 3, 60, 66, 79, 87, 90
empresa 2, 4, 5, 13, 15, 18, 20, 21, 26, 30, 31, 35, 36, 47, 61, 65, 76, 78, 79, 80, 82, 84, 97, 105, 107, 108,

109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 118, 119, 120,
124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 133, 134, 135,
136, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147,
150, 156, 160, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178,
179, 182

empresarial 6, 25, 31, 59, 61, 63, 64, 90, 91, 92, 93,
94, 96, 102, 105

empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,
17, 18, 20, 21, 24, 25, 31, 32, 33, 36, 43, 47, 48, 49,
59, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 79, 80, 84, 85, 87, 88, 90,
94, 98, 99, 102, 104, 107, 108, 109, 110, 111, 112,
114, 117, 120, 121, 124, 125, 128, 129, 130, 133,
134, 135, 172, 175, 181, 183, 185, 187, 188, 190

energias renováveis 38

estratégia 20, 23, 30, 34, 36, 39, 48, 102, 117, 124,
125, 126, 127, 128, 131, 132, 134, 135, 136, 137,
138, 172, 175, 182

estratégias 2, 6, 17, 20, 21, 24, 28, 31, 32, 34, 45, 56,
59, 66, 76, 91, 93, 102, 103, 104, 109, 121, 124,
125, 127, 128, 130, 134, 135, 136, 139, 141, 150,
151, 155, 172, 176, 184, 188, 189

estratégica 2, 11, 15, 16, 20, 21, 25, 26, 28, 29, 30,
32, 33, 35, 45, 53, 60, 85, 87, 121, 122, 124, 125,
128, 129, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 182, 186

estratégicas 6, 7, 16, 183, 186

estratégico 3, 17, 27, 28, 53, 59, 61, 64, 67, 185, 189

estratégicos 6, 185, 190

exportação 39, 43, 55, 56, 71, 76, 77, 81, 84, 87,
112, 114, 118, 123, 153, 154, 156, 157, 158, 159,
160, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 188

exportações 6, 7, 19, 38, 39, 40, 41, 43, 52, 54, 55,
56, 57, 72, 77, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160,
161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 188

exportados 41, 42, 43, 54

F

feiras 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 16, 17, 18

feiras internacionais 1, 2, 4, 6, 16

ferramentas 13, 14, 20, 25, 29, 64, 66, 67, 111

finanças 59, 60, 61, 63, 65, 67

financeira 54, 62, 65, 67, 74, 90, 99, 101, 102, 103,
172, 176

financeiros 1, 175
formatação 107, 173

G

gestão 21, 23, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 36, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 74, 75, 76, 79, 81, 83, 84, 87, 94, 99, 102, 114, 120, 121, 124, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 144, 147, 150, 152, 176, 182
gestão estratégica 87, 124, 133, 134, 136, 137
gestão portuária 75, 76, 84
globalização 1, 17, 36, 38, 92, 108, 111, 122, 125, 127, 129, 133, 136

H

habilidade 8, 21, 23, 27, 33, 34, 90, 109, 115, 125, 126
habilidades 6, 20, 21, 26, 31, 36, 61, 97, 102, 110, 115, 116, 118, 121

I

importação 1, 9, 16, 38, 39, 54, 188
impostos 50, 153, 163, 165, 167, 174
inclusão 29, 59, 189
inclusivas 184
inclusivo 23, 32
indústria 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 35, 48, 49, 55, 56, 59, 68, 71, 72, 73, 77, 79, 81, 85, 87, 130, 153, 184, 190
industriais 2, 4, 11, 48, 56, 72, 130, 134, 144, 147, 149, 173, 185, 186
informações 4, 5, 6, 7, 8, 9, 23, 24, 26, 28, 29, 48, 61, 62, 63, 69, 71, 76, 82, 83, 175, 176, 182, 189
infraestrutura 53, 54, 55, 72, 73, 74, 76, 77, 83, 84, 86, 87, 88, 184, 186, 187, 189, 190
inovação 1, 2, 10, 16, 22, 23, 30, 53, 56, 66, 75, 87, 92, 95, 104, 124, 125, 127, 129, 130, 134, 135, 136,

153, 162, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190
inovações 1, 6, 11, 12, 13, 14, 16, 188
internacionalização 1, 2, 6, 16, 17, 18, 189
investigação 1, 7, 8, 32, 40, 48, 76, 93, 116, 131,
150, 156, 172, 175
isenções 153, 165, 166

J

jurídica 50, 52, 67, 74, 113, 176, 185, 189

L

legislações 6
liderança 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,
31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 90, 94, 125, 186, 187
líderes 10, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 32,
33, 34, 36, 37, 91
logística 1
logístico 72, 80, 89

M

macroeconômicos 125, 130
marketing 3, 5, 17, 18, 58, 59, 61, 63, 65, 66, 67, 69,
100, 102, 103, 107, 110, 111, 122
materiais 2, 10, 11, 12, 14, 139, 141, 142, 144, 151,
152, 174
meio ambiente 39
metodologia 8, 9, 17, 68, 91, 105, 123, 139, 143,
151, 172, 173, 175, 179, 181, 182, 184, 186
microempreendedor 59, 60, 68, 70
microempreendedores 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65,
67, 68
modernização 1, 185
motivação 20, 21, 22, 24, 27, 29, 30, 31, 34, 36, 37
motivações 30, 90, 91, 92, 93, 103, 104
mulheres 67, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 105, 106

N

negociação 107, 108, 117, 120, 121
negociações 7, 108, 110, 118, 120
negócio 18, 20, 31, 61, 62, 64, 65, 66, 68, 70, 81, 90,
99, 102, 107, 108, 110, 113, 114, 126, 138, 172,
176, 178
negócios 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 25, 38,
59, 60, 64, 67, 68, 77, 85, 90, 91, 92, 94, 95, 97, 98,
99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 108, 113, 114,
124, 127, 174, 187

O

organização 5, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 32, 33, 61,
63, 64, 65, 67, 102, 109, 110, 113, 124, 125, 126,
127, 128, 133, 136, 173, 175, 185
origem pública 39

P

planejamento 3, 5, 17, 19, 59, 61, 62, 63, 64, 66, 67,
71, 76, 82, 84, 86, 87, 102, 103, 122, 123, 124, 127,
128, 133, 138, 139, 143, 151, 153, 155, 173, 185
política 82, 122, 130, 155, 162, 165, 185
políticas 31, 37, 41, 56, 59, 89, 90, 92, 99, 104, 135,
144, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 162, 163,
164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 184, 189, 190
políticas públicas 59, 90, 92, 99, 104, 153, 154, 155,
156, 157, 158, 159, 162, 163, 167, 168, 171, 184,
189, 190
políticos 2
porto de Imbituba 71, 77, 79, 86
portuário 71, 72, 73, 75, 77, 79, 80, 82, 83, 84, 86,
87, 89
precificação 172, 173, 175, 176, 181, 182
preço 7, 45, 47, 85, 107, 109, 115, 172, 173, 175,
178, 179, 180, 181, 182, 183
processo 5, 6, 13, 17, 21, 22, 26, 173, 174, 176, 187
processos 2, 27, 31, 32, 48, 61, 62, 64, 71, 76, 81,

86, 87, 112, 117, 121, 123, 126, 127, 136, 139, 140,
141, 142, 143, 144, 150, 151, 152, 153, 175, 188,
189, 190
produtividade 21, 30, 37, 59, 61, 121, 125, 141, 153,
162, 164, 166, 169
produtos 1, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 31,
32, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 55,
56, 59, 61, 79, 87, 97, 102, 103, 107, 108, 109, 110,
111, 113, 114, 115, 117, 118, 120, 172, 173, 174,
175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 188, 189,
190
produtos agrícolas 56, 144, 153, 154, 156, 159, 161,
162, 167
profissional 5, 26, 31, 33, 37, 90, 94, 95, 96, 101, 103,
104
propriedade industrial 185, 186, 189
públicos 6, 185

R

recursos estratégicos 124, 127
relações comerciais 38, 40, 56, 57
representante comercial 107, 109, 110, 111, 112,
113, 114, 115, 116, 121

S

saúde financeira 172
segurança 30, 52, 53, 67, 71, 82, 83, 84, 85, 185,
189, 190
serviço 2, 59, 60, 173, 183
serviços VI, 1, 2, 3, 4, 6, 20, 21, 31, 32, 39, 59, 61, 67,
74, 75, 87, 88, 97, 98, 102, 103, 107, 108, 109, 110,
112, 113, 173, 174, 175, 185, 188
sistema 1, 6, 7, 26, 33, 54, 61, 62, 71, 72, 73, 74, 82,
87, 88, 89, 112, 119, 178, 183, 185, 189, 190
sistema econômico 1
sistema portuário 71, 72, 73, 87, 89
sistemas 1, 31, 36, 61, 62, 69, 70
sistemas de informação 1
sociais 2, 7, 8, 17, 18

sociedade 3, 71, 79, 103, 113
socioeconômico 59
soluções inovadoras 13, 43
stakeholders 71, 76, 77
sucesso 4, 6, 20, 22, 26, 31, 33, 34, 36, 61, 62, 90, 91,
92, 95, 102, 108, 109, 110, 114, 115, 116, 121, 123
sustentabilidade 48, 55, 59, 60, 62, 64, 67, 92, 99,
102, 114, 125, 138, 172
sustentação 61
sustentáveis 14, 16, 43, 92, 125, 136
sustentável 16, 46, 53, 54, 66, 68, 87, 124, 126, 133,
138, 139, 189

T

tecnologia 1, 7, 13, 16, 38, 53, 55, 56, 59, 61, 71,
72, 92, 108, 121, 124, 125, 126, 130, 135, 136, 153,
154, 166, 184, 185, 186, 187, 189, 190
tecnologias 1, 2, 3, 14, 15, 16, 188, 190
tecnológica 1, 184, 186, 187, 189, 190
tecnológicas 1, 6, 11, 14, 16, 189
tecnológico 10, 25, 53, 59, 72, 87, 130, 133, 134,
135, 184, 185, 186, 187, 189, 190
transporte 1, 2

V

vantagem competitiva 36, 69, 124, 125, 126, 127,
129, 133, 134, 138
viabilidade 124, 125



SS 87

SE 11

SP/ODAV

4.02AICEOSTE
ALMA

4.01 671.03.00
WISFO

VITTI
GIAAUEEII

02.1nsi sari 2012/11 -

DATA	VALORI	UNITA'
01/01/2012	100	%
02/01/2012	105	%
03/01/2012	110	%
04/01/2012	115	%
05/01/2012	120	%
06/01/2012	125	%
07/01/2012	130	%
08/01/2012	135	%
09/01/2012	140	%
10/01/2012	145	%
11/01/2012	150	%
12/01/2012	155	%
13/01/2012	160	%
14/01/2012	165	%
15/01/2012	170	%
16/01/2012	175	%
17/01/2012	180	%
18/01/2012	185	%
19/01/2012	190	%
20/01/2012	195	%
21/01/2012	200	%
22/01/2012	205	%
23/01/2012	210	%
24/01/2012	215	%
25/01/2012	220	%
26/01/2012	225	%
27/01/2012	230	%
28/01/2012	235	%
29/01/2012	240	%
30/01/2012	245	%
31/01/2012	250	%

Scienze e Ingegneria
Scienze della Terra
Scienze della Vita
Scienze della Salute

Una lista di...
Categorie per...
Categorie per...
Categorie per...

US\$

INVOLARITALT
SUTKMG

ELOREZUACRASS
WIRRAS

SDANIIT
OUEPMS

78 3366\$HEXG5 0IONCCEA

109336 2A0000-0000
0000 000000



AYA EDITORA
2025

