

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

DOUGLAS PIVA

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO *TRADER* INTERNACIONAL

BENTO GONÇALVES

2021

DOUGLAS PIVA

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO *TRADER* INTERNACIONAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I e II: Prof. Ma. Rosimeri Machado

BENTO GONÇALVES

2021

DOUGLAS PIVA

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO *TRADER* INTERNACIONAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Orientador Prof. Ma. Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul

Aos meus pais por quem eu sou, e meus amigos
e noiva, por quem me tornei.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela educação, amor, apoio e compreensão neste e tantos outros momentos da minha vida.

A minha professora orientadora Ma. Rosimeri Machado, sempre atenciosa e paciente, auxiliando nos esclarecimentos.

A minha noiva, pela presença sempre constante e pelo apoio na concretização de mais esta etapa.

Aos meus colegas, pela amizade, troca de informações e auxílio neste longo período de convivência.

Enfim, agradeço a todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que este sonho pudesse se concretizar.

*“Não é a empresa que define o mercado.
É o cliente”.*
Peter Drucker

RESUMO

Com o enorme impacto e velocidade que a globalização vem exercendo, o mercado internacional foi amplamente mais utilizado e, com isso, se abriram inúmeras novas oportunidades de negócios. Nos dias de hoje, a maioria das empresas consegue realizar exportações e importações de produtos com qualquer lugar do mundo e, com isso, é importante estudar o desenvolvimento das competências dos profissionais que são responsáveis diretos por esse acontecimento, que é o caso do *trader* internacional. Esse novo patamar do comércio mundial demanda que esses profissionais sejam competentes para detectar, analisar e sanar problemas; devem saber conduzir uma negociação e que sejam comunicativos, além de ser fluente, em no mínimo, dois idiomas distintos e com um vasto entendimento da diversificação cultural dos países e sempre estando alerta a qualquer assunto impactante que acontece com os mesmos. Diante disso, o estudo buscou analisar as competências e habilidades esperadas dos profissionais de Comércio Exterior com um processo metodológico de natureza quantitativa, de nível descritivo, com uma estratégia *survey*, onde os participantes do estudo foram empresas exportadoras da região da Serra Gaúcha. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado via Google *Forms*, enviado diretamente para os profissionais que atuam na área de exportação das empresas e também para representações de comércio exterior. Por intermédio das respostas obtidas do questionário e levando em consideração o objetivo geral proposto neste trabalho, salienta-se que existe um amplo leque de competências e habilidades necessárias para atuação do *trader*, que não é mutável de acordo com o ramo de atuação da empresa na qual o mesmo trabalha. Pode-se concluir que os *traders* devem possuir competências e habilidades que abrangem todo o fluxo de trabalho, conhecendo a parte operacional, como documentos e leis, como a habilidade de negociação, falar outros idiomas e ter um bom relacionamento interpessoal.

Palavras-Chave: Habilidades. Competências. *Trader* Internacional. Comércio Internacional.

ABSTRACT

With the enormous impact and speed that globalization has been exerting, the international market was widely used and, as a result, countless new business opportunities were opened. Nowadays, most companies are able to export and import products anywhere in the world and with that, it is important to study the development of skills of professionals who are directly responsible for this event, which is the case of the international trader. This new level of world trade demands that these professionals are competent to detect, analyze and solve problems; they must know how to conduct a negotiation and be communicative, in addition to being fluent in at least two different languages and with a broad understanding of the cultural diversity of countries and always being alert to any impactful subject that happens to them. Therefore, the study sought to analyze the expected Skills and Abilities of Foreign Trade professionals with a methodological process of a quantitative nature, descriptive level, with a survey strategy, where the study participants were exporting companies from the Serra Gaúcha region. The data collection instrument was a questionnaire applied via Google Forms, sent directly to professionals working in the export area of companies and also to foreign trade representations. Through the answers obtained from the questionnaire and taking into account the general objective proposed in this work, it is highlighted that there is a wide range of skills and abilities necessary for the trader's performance, which is changeable according to the field of activity of the company in which the same works. It can be concluded that traders must have skills and abilities that cover the entire flow of their work, know the bureaucratic part, such as documents and laws, such as negotiation skills, speak other languages and have a good interpersonal relationship.

Keywords: Ability. Competency. International Trader. International Trade.

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução da Balança Comercial BR 2009-2019 (US\$1.000 FOB).....	17
Figura 2 - Participação do RS nas exportações e importações do BR 2009-2019 (%)	17
Figura 3 – As dimensões da competência	31
Figura 4 – Mapa da Região Metropolitana da Serra Gaúcha	54
Figura 5 – Dados da Região Metropolitana da Serra Gaúcha.....	55
Figura 6 – Gráfico: Qual é sua idade?.....	63
Figura 7 – Gráfico: Qual é sua formação?	63
Figura 8 – Gráfico: Gênero.....	64
Figura 9 – Gráfico: Há quanto tempo trabalha na empresa atual?	64
Figura 10 – Gráfico: Qual é sua experiência profissional anterior a de <i>Trader</i> ?.....	65
Figura 11 – Gráfico: Há quanto tempo trabalha como <i>Trader</i> ?	66
Figura 12 – Gráfico: Qual é o porte da empresa?	66
Figura 13 – Gráfico: Qual é o ramo da empresa?	67
Figura 14 – Gráfico: Qual é o percentual estimado das exportações sobre o faturamento anual?	68
Figura 15 – Gráfico: Já viajou para outros países? Quais? Poderia comentar alguma experiência marcante vivenciada?	69
Figura 16 – Gráfico: Experiência vivenciada	70
Figura 17 – Gráfico: Você observa as nuances culturais nas negociações e relacionamento com os clientes e fornecedores? Descreva suas percepções	71
Figura 18 – Gráfico: Que atitudes são necessárias para um bom relacionamento interpessoal na sua atual atividade	72
Figura 19 – Gráfico: Quais competências e habilidades são necessárias para sua atividade profissional? No seu caso, como você busca desenvolvê-las?	74

Figura 20 – Gráfico: Referente às competências e habilidades da questão anterior, a empresa busca ajudar no desenvolvimento dessas competências e habilidades? Se sim, como?	75
Figura 21 – Gráfico: Há algum conhecimento e/ou competência específica no ramo de atuação da empresa que o <i>trader</i> precisa dominar?	77
Figura 22 – Gráfico: Em sua opinião, o que pode se considerar de mais complexo na área de comércio internacional? Naquilo que envolve a atividade do <i>trader</i> ?	78
Figura 23 – Gráfico: Quais as principais dificuldades encontradas no seu trabalho de <i>trader</i> ?	80
Figura 24 – Gráfico: Quais as principais oportunidades que você percebe como <i>trader</i> ?	81
Figura 25 – Gráfico: Você considera que as mudanças no ambiente interno e externo (política, economia) à organização, exigem o desenvolvimento de novas habilidades do profissional?	85
Figura 26 – Gráfico: Se sua resposta da última questão for sim, quais seriam essas novas habilidades?	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO	19
2.2 O COMÉRCIO EXTERIOR.....	21
2.2.1 Comércio Exterior no Brasil	23
2.3 O PROFISSIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR.....	25
2.4 COMPETÊNCIAS	27
2.4.1 Conhecimento	31
2.4.2 Habilidade	32
2.4.3 Atitude	32
2.5 HABILIDADES	33
2.5.1 Habilidade Técnica	35
2.5.2 Habilidade Humana	36
2.6 PROCESSO DE APRENDIZAGEM	37
2.6.1 Aprendizagem organizacional	39
2.6.2 Aprendizagem Informal.....	39
2.7 GESTÃO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL	41
2.7.1 Competências gerenciais.....	42
2.7.2 Treinamento e Desenvolvimento	44
2.7.3 Avaliação de Desempenho	46
2.8 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 DELINEAMENTO.....	49

3.1.1 Natureza	50
3.1.2 Níveis	51
3.1.3 Estratégias	52
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	53
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	56
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	57
3.4.1 Média Ponderada	58
3.4.2 Desvio Padrão.....	59
3.4.3 Ranking Médio.....	59
3.4.4 Variáveis Categóricas	60
 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	 62
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	62
4.1.1 Identificar o perfil do <i>trader</i> internacional.....	86
4.1.2 Comparar a necessidade de competências distintas de acordo com o ramo da indústria de atuação do <i>trader</i>	88
4.1.3 Descrever as principais dificuldades e oportunidades do <i>trader</i> no seu cotidiano de trabalho	89
4.1.4 Analisar os meios de aprendizado do profissional.....	90
4.1.5 Identificar as principais habilidades necessárias para o cargo de <i>trader</i>	91
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 94
 REFERÊNCIAS.....	 97
 APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS	 103

1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas ocorreram grandes mudanças na economia do mundo, conseqüentemente os povos, as empresas e os governos tiveram que se adaptar a essa mudança. Com isso, a competitividade que já existia entre as empresas cresceu de maneira significativa e a relação produtos/mercados aumentou muito mais por causa da facilidade que o comércio internacional oferece em relação a um aumento de mercado das empresas (LUDOVICO, 2012).

A globalização mundial fez com que todos os países pudessem trocar bens e serviços muito mais rápido, em um fluxo que tende a ser cada vez mais ágil e participativo. Dessa forma, começaram a se formar grupos regionais, continentais e alianças para que os países que tenham os mesmos objetivos consigam enfrentar a economia mundial com uma chance de sucesso muito maior (VAZQUEZ, 2001).

Segundo Ludovico (2012) o efeito da globalização fez com que a competitividade e o lançamento de novos produtos atraíssem os consumidores internacionais e são fatores determinantes para o sucesso das empresas e da evolução econômica do mundo. Se hoje em dia uma empresa deseja entrar com um novo produto em um determinado mercado, ela deve considerar todos os aspectos daquele mercado como: economia, política, cultura, jurídica, tecnologia e financeira.

A soma de todos esses fatores exige que as empresas estejam em um aperfeiçoamento contínuo de suas estratégias, sempre repensando e adequando seus métodos de produção e sua estrutura de trabalho para atender as necessidades dos clientes atuais e possíveis clientes e se adequando às novas oportunidades de negócios. Para o empregado também não é diferente, já que é fundamental se tornar um profissional que cumpra e aprenda todas as novas exigências do mercado.

De acordo com Dutra (1996), para que empresas que passam por acirradas pressões de concorrência consigam entrar em mercados altamente competitivos, é necessário que haja enorme engajamento e comprometimento por parte de seus colaboradores, ou seja, esses profissionais precisam ser capazes de responder, com agilidade, tenham visão estratégica e estejam sempre informados e abertos a mudanças.

A entrada das empresas no mercado internacional aumenta a crescente por profissionais qualificados a atuar em um mercado internacional e o campo de atuação desses profissionais da área de comércio internacional aumenta exponencialmente.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar as competências do *trader*, profissional que atua no Comércio Internacional. Conforme a definição de Kugelmeier (2008), o *trader* atua como um negociador internacional, ele é a pessoa que planeja e prepara toda a operação financeira, realiza estudos de viabilidade para novos mercados e coordena a negociação internacional, e por isso seu papel é de extrema importância na busca e fechamento dos negócios internacionais.

Diante desses fatos, o objetivo geral deste trabalho é analisar as principais competências necessárias para atuação do *trader* e como elas são alcançadas durante a trajetória profissional. A escolha do tema foi motivada, principalmente, pelo interesse pessoal do autor, que já trabalhou como *trader* e gostaria de analisar, compreender e desenvolver as competências para evoluir nessa função. Este trabalho tem como objetivo analisar o perfil do *trader* internacional, comparar a necessidade de competências distintas de acordo com o ramo da indústria de atuação desse profissional, descrever as principais dificuldades e oportunidades do no seu cotidiano de trabalho, analisar os meios de aprendizado do profissional e identificar as principais habilidades necessárias para esse cargo para que se possa constatar qual o perfil *trader* que as empresas exportadoras buscam e possibilite aos jovens ingressos um panorama, na Serra Gaúcha, sobre as características do ambiente profissional na carreira de *trader*.

Desta maneira, esse trabalho é composto por cinco capítulos. No capítulo um, descreve-se a delimitação do tema e do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, assim como a justificativa. No capítulo dois, é abordado a fundamentação teórica sobre os assuntos que norteiam essa pesquisa, no caso, processo de globalização, comércio exterior, o profissional do comércio exterior, competências, habilidades, processos de aprendizagem e a gestão no comércio internacional. No capítulo três, são descritos os processos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa acadêmica. No capítulo quatro é feita a análise de todos os dados coletados e a discussão dos resultados e no capítulo cinco, as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O comércio internacional tem representação muito importante na economia global e também na brasileira, pois, conforme informações do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a partir de 2000 o comércio

internacional tem se intensificado. Fatores como a diversificação de mercados e uma maior produtividade da indústria nacional, com implementação de tecnologia favoreceram o desempenho das exportações brasileiras, atingindo então, crescentes recordes. A globalização ocasionou mudanças significativas no modo das organizações agirem ao redor do mundo. Mutuamente devido ao aumento significativo da competitividade e a uma concorrência mundial das empresas, foram criadas relações internacionais que vêm aumentando com a amplificação da globalização e tecnologias (TANURE, 2006).

Nos dias de hoje, o mercado de trabalho competitivo tem se conduzido pelas diversas mudanças e transformações, inovações tecnológicas e pela concorrência. Os profissionais estão concorrendo entre si por uma oportunidade de trabalho, pois a porcentagem de profissionais graduados no mercado é muito maior, enquanto as empresas disputam com seus produtos, preços e qualidade.

O mercado internacional se fortaleceu com o crescimento das importações e exportações, dessa forma, se faz necessário um profissional de comércio internacional que tenha habilidades além de negociação. Com o vigor das comunicações e o crescimento da dificuldade das questões mundiais, houve um aumento na procura por profissionais que tenham a capacidade de analisar e agir juntamente com o dinamismo cenário mundial (RESENDE, 2000).

Resende (2000) destaca que para uma satisfação no âmbito profissional dos colaboradores de comércio exterior, eles devem estar acompanhados de bons conhecimentos e para tanto, se torna extremamente imprescindível a análise de suas habilidades e competências, para que assim eles consigam alcançar as expectativas das empresas. O fator humano, nesses últimos anos, adquiriu um grande grau de importância dentro da gestão organizacional, pelo fato de que os processos de formação e qualificação do profissional se tornaram a base para o processo de adaptação organizacional nos sistemas da organização empresarial.

A habilidade para realizar ou intermediar todos os estágios e graus de negociações internacionais depende consideravelmente das habilidades e competências, adquiridas e treinadas dos seus *traders*.

Desta forma, o trabalho se propõe a responder a seguinte questão: quais competências que o *trader* deve desenvolver para ter êxito atuando na área do comércio internacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desse trabalho é analisar as principais competências necessárias para atuação do *trader* e como elas são alcançadas durante a trajetória profissional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

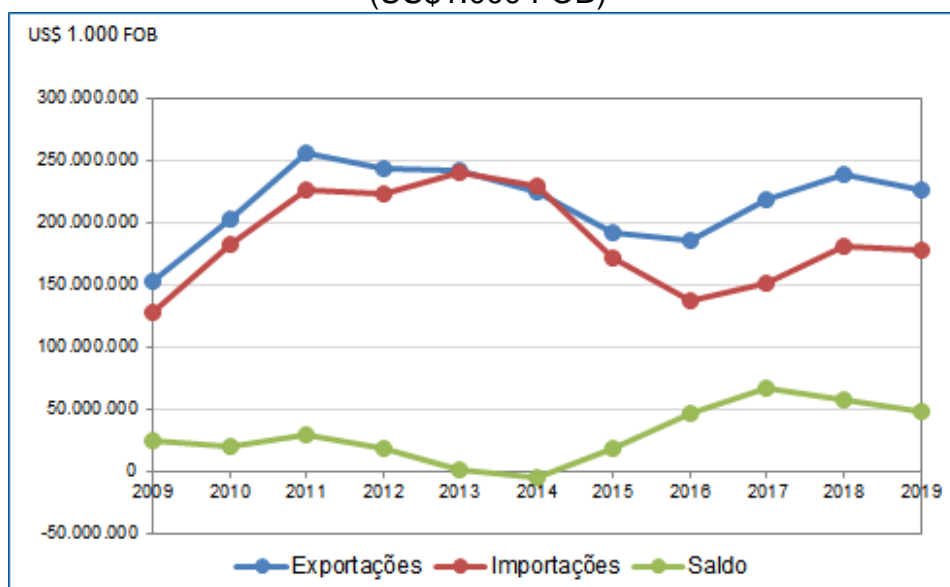
- a) identificar o perfil do trader internacional;
- b) comparar a necessidade de competências distintas de acordo com o ramo da indústria de atuação do trader;
- c) descrever as principais dificuldades e oportunidades do trader no seu cotidiano de trabalho;
- d) identificar as principais habilidades necessárias para o cargo de trader.
- e) analisar os meios de aprendizado do profissional;

1.3 JUSTIFICATIVA

A grande globalização que está ocorrendo entre as nações transforma constantemente, e de maneira muito rápida, a economia e o comércio do mundo, tornando as empresas em todas as partes cada vez mais interligadas e interdependentes, aumentando muito o volume de transações, a contínua troca de produtos, serviços e principalmente as diferenças de culturas experimentadas nestas negociações. A competitividade está cada vez maior em qualquer parte do mundo. Com a saturação iminente do mercado nacional, muitas empresas buscam nas exportações (Figura 1 e Figura 2), um modo de aumentar seu faturamento e tentar fazer com que sua marca seja uma marca global.

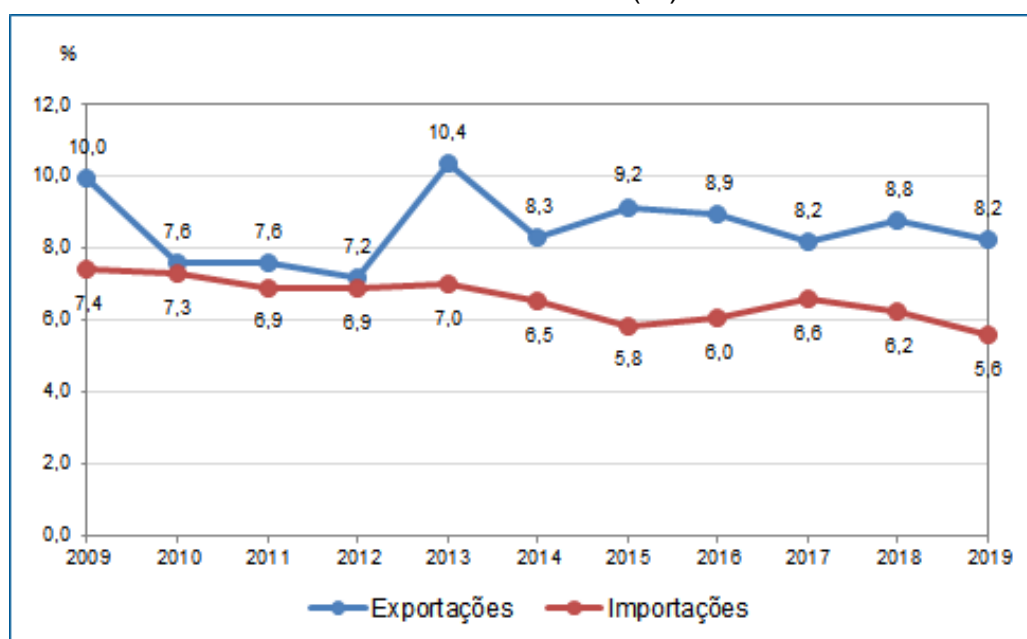
Apresentamos nas figuras a seguir a evolução do Brasil e do Rio Grande do Sul no comércio internacional:

Figura 1 - Evolução da Balança Comercial BR 2009-2019
(US\$1.000 FOB)



Fonte: MDIC/Estatísticas de Comércio Exterior (2021)

Figura 2 - Participação do RS nas exportações e importações
do BR 2009-2019 (%)



Fonte: MDIC/Estatísticas de Comércio Exterior (2021)

Em todo esse processo o *trader* é o colaborador que representa a empresa no exterior, sendo que a imagem e a reputação internacional da instituição serão formadas, e mantidas, por esses profissionais.

Percebendo que o eventual sucesso, ou fracasso, da internacionalização das organizações está profundamente ligado à qualificação de seus funcionários de Comércio Exterior, se justifica a realização desta análise pela importância de apresentar o perfil do *trader* atualmente, detectando quais as principais habilidades e competências são fundamentais para seu crescimento profissional e qual o perfil que as empresas exportadoras da região da Serra Gaúcha buscam nos profissionais de Comércio Exterior.

A pesquisa oportuniza a identificação do perfil do profissional que as empresas exportadoras buscam nos profissionais de *trader*, pois há uma análise em nível regional, visto que é capaz de servir de pesquisa para acadêmicos e profissionais atuantes na área, pois apresenta as competências e habilidades do profissional de Comércio Exterior e todo o seu desenvolvimento.

Este estudo é pertinente ao possibilitar aos jovens estudantes um panorama sobre as características do ambiente profissional na área do Comércio Internacional, especificamente na carreira de *trader*. Particularmente, no que diz respeito às principais competências, barreiras e dificuldades na atuação nessa área, este estudo poderá servir como futura fonte de inspiração para pesquisas acerca de estudos na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de se fazer um levantamento bibliográfico em torno dos principais tópicos das competências e habilidades do *trader*, o presente capítulo tem por objetivo conceder uma sustentação teórica ao estudo, relacionando informações históricas e atuais para um bom entendimento do tema em estudo com base em autores.

Segundo Vergara (2009), o referencial teórico é onde se fundamenta o estudo se baseando em teorias já publicadas por outros autores e estão relacionados com o tema pesquisado ou de maneira específica com o problema em questão.

2.1 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO

Em meados da década de 80, já era possível a percepção de inúmeras mudanças radicais e únicas, e não apenas já por conta do aumento da velocidade da informação presente nas várias dimensões da sociedade, mas, também pela integração dos mercados financeiros e o início do crescimento do comércio internacional, o que veio a se chamar de globalização. Mudanças na parte política e na economia vêm ocorrendo e com o avanço da parte tecnológica a agilidade das trocas de mercadoria e informações aumentou, tornando o mundo interligado e interdependente (TANURE, 2006).

Forrester (1997) diz que a globalização é declarada como uma ascensão do novo método global das cadeias produtivas do capitalismo que diminui o número e, por consequência, aumenta o porte de grupos por setor, notado pelas empresas multinacionais. Já Takahashi e Castor (2000) referem-se à globalização como um princípio de trocas que normalmente envolvem elementos econômicos, políticos e culturais.

Nesta sistemática de globalização a abertura de novos mercados é apontada como a integração da empresa com o restante do mundo e, juntamente com a empresa, vem à incorporação do empregado, com o qual se entrelaça os interesses da empresa. Nesse cenário, a globalização representa um motivo para desenvolver novas parcerias e tecnologias e uma demanda para desenvolver competências e habilidades (BARBOSA, 2001).

Em consequência das intensas mudanças no ambiente interno e externo das organizações, o ambiente das empresas foi impactado de uma maneira bastante forte. Por isso, Barbosa (2001) afirma que esse procedimento é formado por um conjunto de fatores que sujeitam as empresas a buscar alternativas e pesquisar novas oportunidades de negócios, requerendo inspiração, rapidez e inovação para a tomada de decisões, sendo essencial para novos serviços e competências.

Consoante a isso Barbosa (2001) alega que era da globalização é definida por um ambiente empresarial altamente competitivo e inovador e tem como critério o crescimento do comércio entre variados países, além de formar mercados regionais e um maior fluxo de moeda visando à redução de tarifas e barreiras, incremento de tecnologia e a evolução dos processos de produção.

Com a globalização e a abertura dos mercados, a formação de acordos estratégicos se fortaleceu de enorme forma. Os argumentos que levam as empresas a formar acordos internacionais estão relacionados à própria sobrevivência das mesmas em meio ao mercado globalizado. Com este panorama, a qualificação do profissional de comércio exterior é essencial para que a empresa seja qualificada em construir pactos que ofereçam vantagens e ajude a sua inclusão da sua marca no mundo (BARBOSA, 2001).

O ambiente contemporâneo dos negócios internacionais foi estabelecido pelo evento da globalização e acarretou em muitas transformações em todas as áreas humanas, além de uma forte correlação entre os mercados e países (TANURE, 2006).

Ademais, Tanure (2006) as transformações em diversas áreas como: comunicação, informação e tecnologia proporcionam um lugar com concorrência e sem certezas para empresas relacionadas aos negócios ao redor do mundo. A implicação disso é o aumento da globalização que direciona uma continuação de desafios para uma empresa que tenta o mercado internacional. Incontáveis razões de estratégias podem ser indicadas e encaradas nas diferentes fases de cada compromisso internacional. A constância da maleabilidade da empresa é necessária para a adequação às mudanças exigidas pelo mercado em níveis locais, regionais, nacionais e internacionais.

Movidos pela globalização no ramo das empresas acabou-se aumentando a velocidade das informações, onde os negócios demandam e tem a necessidade de estarem informados e atualizados sobre os eventos e direções do mercado mundial (MARINS FILHO, 2007).

2.2 O COMÉRCIO EXTERIOR

Nos dias de hoje, no mundo, as relações de comércio com outros países são cruciais e indiscutíveis para a sobrevivência de uma empresa, e as organizações buscam dar mais atenção para as questões que fazem com que essas relações tenham realmente um impacto positivo sobre a economia nacional. Para buscar seu próprio crescimento e desenvolvimento econômico, muitos países têm trabalhado arduamente para fomentar o comércio internacional, buscando formas seguras e eficientes para conseguirem o que desejam (MINERVINI, 2003).

Pode-se considerar como comércio exterior ou internacionalização de empresas, a venda de produtos, bens e serviços produzidos por uma organização para outros países. Essa abordagem também pode ser conceituada como o desenvolvimento de projetos, em forma de parceria, com empresas localizadas em outros países (MALUF, 2000).

Portanto, segundo Vazquez (2001) a competição cada vez mais acirrada se tornou um fator que levou algumas organizações começarem a desenvolver estratégias para amplificação de seus mercados. Para essas empresas, a ida a um mercado estrangeiro e totalmente novo se transformou, na maioria das vezes, muito mais em uma questão de sobrevivência do que em uma estratégia de mercado visando lucros. Além disso, o nível de desenvolvimento econômico vivido pela maioria dos países, até mesmo os desenvolvidos, seu crescimento ocorreu proveniente da prática de comércio exterior, no qual a exportação é considerada a principal forma de produzir resultados positivos e lucratividade (VAZQUEZ, 2001).

Pode-se considerar que o comércio exterior tem por fundamento o relacionamento entre os países, ou empresas, que efetuam a troca de bens e serviços por diferentes motivos, tais como: ambiente onde está situado, ausência de poder aquisitivo, quase nulo de controle de tecnologia, escassez de mão de obra ou mão de obra sem qualificação, entre inúmeros outros (KEEDI, 2004).

Lunardi (2000, p. 103) sobre o tema, expõe:

O comércio exterior significa a atividade de compra e venda internacional, de produtos ou serviços. Importação e exportação de um país ou de uma empresa. Do comércio exterior participam empresas de pequeno e grande porte, muitas delas especializadas, como as chamadas *trading companies* que gozam, no Brasil, de um estatuto especial. As empresas que se dedicam ao comércio exterior, de exportação ou importação, sujeitam-se a um registro especial nos órgãos governamentais que administram o comércio exterior no país, em especial na alfândega.

O comércio exterior é um negócio de compra e venda que deve ser protagonizado entre mercados internacionais, e pode ser feita por dois ou até mais agentes econômicos, que estão localizados em países distintos. O processo acontece por meio de uma troca de produtos, serviços ou bens, que será sujeito a um transporte internacional, que pode ser via aérea, terrestre ou marítima. A soma de todos esses passos resulta em uma operação de câmbio, que deve ser positiva para todas as partes (SOARES, 2004).

Ainda de acordo com Soares (2004) o conceito exato de comércio exterior passou por diversas mudanças ao passar dos anos, conforme as atividades comerciais exercidas, bem como por causa das demandas de ter o conhecimento em tecnologias e na parte operacional que os participantes das transações necessitam. Por toda essa questão, não há um senso comum ao redor de um real conceito sobre o que é o comércio exterior, sendo assim, propício somente uma pequena descrição e especificação dos diversos componentes que sinalizam essa operação de mercados internacionais.

Segundo Keedi (2004) o comércio exterior é benéfico pois com o aumento da produção há um crescimento simultâneo no emprego, gerando em um mais dinheiro girando na economia, elevando assim, a capacidade de consumo da população e impulsionando a economia do país exportador.

De acordo com todos esses benefícios, o comércio internacional vem sendo considerado como um negócio que se altera de forma contínua, porém, ainda assim esse movimento necessita de planejamento e *feedback* constante no que se refere às ações, pois as empresas devem minimizar os riscos para atuarem em outros mercados (KEEDI, 2004).

Segundo Maia (2003), o comércio internacional é uma estrada de mão dupla. Isso se deve ao fato de que todas vendas são representadas pelas exportações e as compras, pelas importações, juntamente a isso o comércio internacional se torna extremamente necessário pois, há diversos solos e climas no nosso planeta, fazendo assim uma grande diversidade na produção agrícola dos países e também porque existe uma enorme diferença em questão de desenvolvimento entre os países.

Ademais, por conta da variedade de bens e serviços existente, nenhum país é autossuficiente o bastante para produzir tudo o que precisa internamente. E, na grande maioria das vezes, até mesmo quando o país é capaz de produzir para

conseguir se auto sustentar, ele dificilmente o fará de uma forma eficiente e vantajosa como outros países fazem (RATTI, 1994).

Sendo assim, o comércio internacional é vital para que se consiga um desenvolvimento de uma empresa ou país. Pois é ele quem dita os resultados da balança comercial e gera alterações no âmbito da sociedade e pode mudar algumas políticas governamentais e legislações dos países.

2.2.1 Comércio Exterior no Brasil

Existem diversos fatores que fizeram com que as empresas realizassem mudanças na sua produção, diferente posição no mercado e alteração na própria política interna, bem como mudança total de como gerir suas vendas para poderem serem competitivas, entre elas estão: a globalização da economia, a abertura do mercado entre o mundo e uma melhoria contínua nos sistemas de comunicação que se tornou atualizada em tempo real. Tudo isso foi preciso pois com a abertura dos mercados mundiais a concorrência aumentou de maneira significativa e as empresas, atualmente, não estão somente competindo com outras empresas do seu bairro, cidade ou país, mas, sim de todos os lugares do mundo e isso ocasionou uma nova forma de concorrência, a concorrência internacional que nunca foi visto em nenhum outro momento da história (MALUF, 2008).

Para Freitas et al. (2020) a história do comércio exterior brasileiro vem praticamente junto com o descobrimento do Brasil, onde o primeiro item a ser exportado, mesmo que de forma involuntária, foi o Pau – Brasil, produto esse que teve bastante destaque no período colonial (1500 a 1822), já no período do império (1822 a 1889) o café se tornou o principal produto na vitrine exportadora do país, na primeira república (1822 a 1930) foi caracterizada pela agricultura da exportação e o café continuou ocupando o primeiro lugar.

Com o passar das décadas, o Brasil sofreu várias mudanças de governos e isso impactou tanto economicamente como socialmente, porém, as maiores transformações ocorreram no último século como o golpe militar e, com isso, os negócios no setor do comércio internacional tiveram mais representatividade a partir dos anos de 1967, época em que o presidente Costa e Silva passou a desempenhar uma política para promover o comércio exterior no país. Essa política do governo tinha como objetivo incentivar a comercialização de produtos brasileiros para outras

nações. Nesse início, os produtos negociados eram fundamentalmente produtos primários, como por exemplo, o minério de ferro, grãos em geral e o já nosso famoso café (BEHRENDTS, 2002).

Todavia, apesar de toda essa mudança de postura para fomentar o comércio, foi apenas no começo da década de 1990 que o Brasil verdadeiramente passou a trabalhar de maneira sistemática no mercado internacional, com a abertura da política econômica do então Governo de Fernando Collor de Mello. Ainda nessa época, no ano de 1994 teve início o Plano Real, que entre outros benefícios no âmbito econômico, geraram um grande avanço nos costumes de internacionalização das empresas (CARDOSO, 2007).

Então, pode se dizer que no Brasil durante um tempo longínquo, muitas organizações tiveram grandes entraves para conseguir entrar no comércio internacional, o que também pode ser definido por uma inexpressiva, ou até a falta de uma cultura exportadora. Mesmo com todas essas dificuldades e atrasos no comércio internacional, as estatísticas mostram que a economia do Brasil está indicando que esta velha cultura está sendo trocada, muitas vezes de maneira empurrada, por um panorama de que para o crescimento das empresas e o país, eles devem fatalmente visar o comércio internacional como uma realidade cada vez fortificada e crescente no século XXI, que traz benefícios para ambos e também para a sociedade (LUDOVICO, 2007).

O aumento considerável das exportações brasileiras vem gerando frutos de grande valia, do ponto de vista estratégico para a economia nacional. Com a abertura das fronteiras para outros países e, portanto, com incentivos do governo como algumas reduções das taxas das importações, ocorreu uma difusão do comércio exterior, motivo que é tido como uma verdadeira reviravolta no modo de trabalho das empresas (BEHRENDTS, 2002).

O comércio exterior no Brasil, nos últimos anos, passou a experimentar a política de liberalização econômica do governo nacional, que se tornou um convite às empresas e se tornou um grande aliado para que elas possam adentrar com competitividade nos mercados internacionais (GARCIA, 2001).

2.3 O PROFISSIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR

O mercado global progride de maneira veloz para oferecer e atender o que o consumidor demanda, com isso Mainardes, Deschamps e Oliveira (2007) argumentam que o profissional de comércio exterior necessita sempre estar atualizado e estar em constante evolução para almejar uma melhora de suas qualificações, competências e habilidades para conseguir ser um profissional apto a atuar na esfera das relações internacionais.

Ao mesmo tempo, Chiavenato (2000) constata que um dos poucos meios de uma empresa atingir o êxito em uma economia e sociedade baseadas no conhecimento é conseguir sugar dos colaboradores que trabalham usando o conhecimento, de maneira benéfica, o máximo possível de seu desempenho em prol da empresa.

O profissional de comércio exterior é a pessoa que trabalha diretamente nas relações internacionais, tanto para análise de situações e atuais tendências no mercado quanto para a programação de uma negociação ou venda de bens, produtos e serviços para países distintos.

Fica nítido que os profissionais de comércio exterior detêm o contato direto e/ou indireto com todos os pontos que estão ligados às transações comerciais, como os procedimentos de logística, os assuntos financeiros, de legislação, operações de câmbio e tantos outros e, com isso, é indispensável de se falar sobre as competências deste profissional que tem uma relação com todas etapas do processo de internacionalização.

Esse profissional torna-se uma ligação entre as duas pontas, o importador e o exportador e com referência a isso Mainardes, Deschamps e Oliveira (2007) falam o quão importante é um bom aprendizado e formação dos profissionais da área de comércio exterior e como eles tem que estar aptos a trabalhar com a enorme gama de nuances de cultura, regimes jurídicos, setores econômicos, processos históricos e, além de tudo isso, o mesmo deve estar capacitado à diversidade de linguagens e entonações, que são diferentes em vários locais do mundo, que o profissional irá presenciar nas suas rotinas internacionais.

Mainardes, Deschamps e Oliveira (2007) identificam que o panorama econômico atual do Brasil necessita de profissionais que tenham uma capacidade mais ampla e generalista do processo de internacionalização, tendo conhecimento

não só da parte teórico que é aprendida na universidade, mas também da prática realizada no dia a dia pela qual é conseguida somente no próprio ambiente de negócios. É importante salientar que existe uma procura cada vez maior de trabalhadores, não só na área de comércio internacional, que possuam um raciocínio lógico, sejam flexíveis, criativos, se adaptam facilmente às mudanças, tenham um panorama estratégico sobre o mundo, um bom senso crítico e também possuam uma aptidão de acumular um grande número de informações relacionadas aos mais diversos segmentos de mercado, contextos culturais e históricos e, bem como, distintas áreas de conhecimento.

Com uma ideia semelhante Ataíde (1997) fala referente a necessidade de um desenvolvimento em constante melhoria de competências particulares, indiferente de quais forem às atividades realizadas já que todo e qualquer ramo de trabalho demanda um profissional competente e que possua um ótimo relacionamento, com colegas, superiores e clientes, sendo que somente as pessoas com capacidade e qualificação para poder filtrar e transformar as informações coletadas em dados realmente úteis.

O profissional de comércio exterior é bastante distinto de profissional que trabalha no comércio interno, já que seu ramo de atuação é muito mais profundo. É necessário ter o entendimento de diversas áreas e diferentes atividades e também ser fluente em, no mínimo, dois idiomas e ter conhecimento em outros, conforme Sebben e Dourado Filho (2005) um gerente de vendas do mercado interno enfrenta situações no seu dia a dia bem mais similares e previsíveis, enquanto um *traders* precisa se enfrentar muito mais desafios em um quadro imprevisível e mutável.

Ao mesmo tempo Martinelli, Ventura e Machado (2004) alegam que para um profissional de comércio exterior possua bons resultados em suas transações e consiga avanços com menos adversidades, é de suma importância que ele conheça, pelo menos um pouco, da cultura do outro envolvido e detenha alguns padrões utilizados nas negociações por aquele indivíduo ou povo.

Uma peculiaridade desse profissional, que é dificilmente exigida em profissionais da parte interna da empresa é a imprescindível e necessária fluência de uma segunda língua, além da língua materna, pensando sempre na primeira opção de segunda língua a língua inglesa, que já se tornou é uma exigência essencial para quem quer trabalhar nesta nobre área. Com referência a isso, o mundo atualmente dispõe de um mercado totalmente conectado e globalizado, onde para todos conseguirem unificarem os termos se utilizou a língua inglesa que está sendo

considerada a língua universal do mundo e, mesmo assim, para quem crê que a língua inglesa é uma mera futilidade ao se trabalhar no comércio internacional, é só verificar qualquer documento aleatoriamente e certamente não irá fugir de expressos nesta língua como: *Bill of Lading, Packing, Free on Board, Commercial Invoice, International Trader*, entre tantos que são usados no dia a dia.

Se torna fundamental que o profissional se encontre sempre informado, pelo menos, nos assuntos mais importantes do mercado interno, do ramo da sua empresa e de seus concorrentes e nos acontecimentos ao redor do mundo, sejam eles de cunho econômico, cultural ou político, porque qualquer episódio ou notícia poderá incidir diretamente e/ou indiretamente sobre suas negociações atuais ou futuras com outros os países e esses episódios poderão demandar de definições que podem custar projetos de meses ou até anos, bem como acelerar processos.

Em outras palavras, esse profissional de comércio exterior necessita ser polivalente e deter um pensamento praticamente instantâneo, ser extremamente racional, analisar bem a situação onde se encontra e, adjunto a tudo isso, ter o domínio para encarar números e cifras. Ele deve ser capaz de ter e desenvolver as habilidades e, juntamente a tudo isso, possuir uma disposição para relacionamento e comunicação, pois tirando todas responsabilidades adicionais e competências necessárias para desempenhar sua função, o profissional no fundo continua sendo um bom e velho vendedor.

2.4 COMPETÊNCIAS

De acordo com Whitaker (2012) a palavra competência não vem dos dias de hoje, ela apareceu na primeira vez na Idade Média e se limitava no início apenas à linguagem de Direito, sendo referenciada à capacidade de alguém, ou de alguma instituição, para estimar e julgar certas questões. Por força do uso, o seu uso virou uma aceitação social identificando se a pessoa fosse capaz de pronunciar-se sobre algum tema.

O interesse em se estudar as competências veio a se tornar oportuno nas empresas em meados no século XXI, pois foi nessa época que se iniciou a dar um valor das pessoas dentro das organizações e se verificou isso como sendo um diferencial.

Encontram-se inúmeros conceitos que explanam e explicam sobre o que é competência. Porém, todos esses conceitos e definições possuem uma coisa comum e ele seguramente é a valorização da colaboração das pessoas no sucesso das empresas.

A implicação disso é que em uma visão de diversos autores, uma competência revela a qualidade que uma pessoa detém, porém, que é notada por outras pessoas. De nada resolve, somente, possuir as qualidades; se torna indispensável que o restante admita e valide sua presença.

Carbone *et al* (2005) alega que o uso da palavra competência começou a ser utilizada como na linguagem organizacional no começo do século passado, como uma característica do profissional que o classifica como sendo uma pessoa capaz, ou não, de exercer um papel específico com um grau mínimo de eficiência. O autor enfatiza que depois dos anos 70 que esse assunto começou a manifestar interesses, assim, incentivando a execução de estudo e assim, diversos autores buscaram formar descrições autorais sobre a palavra competência.

O universo corporativo é bastante concorrido e demanda uma capacitação e treinamento das competências, pois elas estão altamente interligadas a atuação do profissional e, conseqüentemente, da própria organização. Com isso, se procura fortalecer o ensino para entender as chances de evolução e execução de várias competências das pessoas (RESENDE, 2004).

Carbone *et al* (2009) considera que o aperfeiçoamento de competências dos seres humanos está ligado com determinadas condições como a própria dedicação do sujeito em busca do aprendizado; do sistema educacional que pode ser acessada pelo indivíduo e do círculo profissional que pode, ou não, estimular vontade de estudar e aprender. Segundo Barbieri (2016) a competência é a aptidão de conseguir agregar assuntos variados e conhecimentos diversos, para assim, utilizar esse conhecimento para poder realizar determinada ação. É durante o ato de prática de uma atividade que a pessoa descobre se tem estímulos para realizar coisas novas. Normalmente são os acontecimentos ocasionais que se passam e viram momentos inovadores. No ramo organizacional o termo competência pode ser atribuído a inúmeros contextos e diretamente conectado aos atributos dos empregados: conhecimentos, habilidades e atitudes ou mais conhecido como CHA. Isto implica em que, ser um funcionário competente normalmente é linkado a ter capacidade de proceder com responsabilidade e inteligência, o qual estimula a sempre aguçar, agregar, trocar

conhecimentos, meios e a habilidades que adicionem um valor econômico à empresa e outro montante social ao próprio indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2007).

Ainda de acordo com Fleury e Fleury (2000) a definição da palavra conceito de competência pode ser rotulada como um aglomerado de conhecimentos, habilidades e atitudes, resumindo, é a soma do potencial humano de forma variada que pode atestar sua competência em um determinado assunto ou ação. O conhecimento pode ser atribuído ou adicionado à pessoa para que ela saiba realizar ou finalizar um conjunto de tarefas. Já nas questões das habilidades elas se referem ao prático, literalmente o saber fazer determinada atividade. Enquanto finalmente as atitudes podem ser vistas como vocações que são características da pessoa, ou seja, são particulares e diferentes em cada um de nós mesmo que as treinamos.

Quadro 1 – Competências para o profissional

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

Fonte: Fleury e Fleury (2007)

Associado a isso, Fleury e Fleury (2000) afirmam que a competência pode ser entendida como um armazém de variadas utilidades diferentes que o indivíduo detém e acessar essa ferramenta a hora que ele quiser. Como na bibliografia acadêmica, tanto como em obras que apoiam o trabalho e rotina dos trabalhadores, normalmente temos como uma menção que define uma competência sendo um ofício ou trabalhos relativos a uma determinada função ou posto de trabalho.

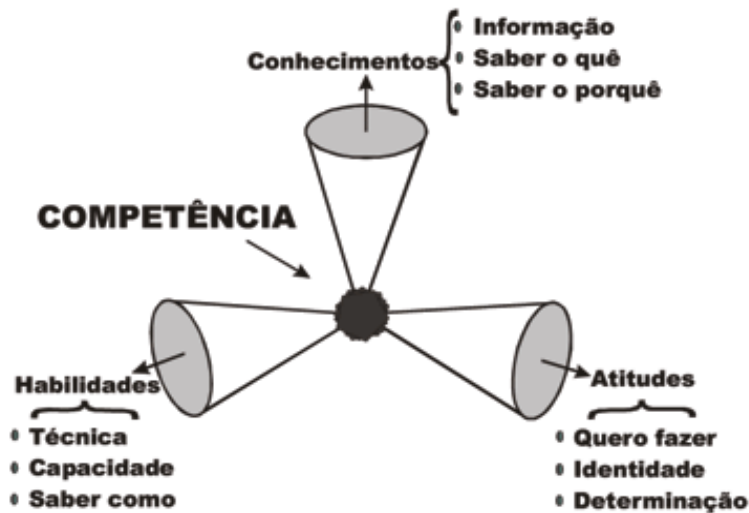
Na sociedade atual, há uma necessidade das empresas em se abastecer com funcionários competentes e preparados, pois o mundo está mudando em uma velocidade grande e as empresas precisam acompanhar esse movimento e se adequar às exigências do mercado naquele período, e essas também são variáveis. Com isso vem à tona uma prática que se tornou fundamental que é de estrutura e detectar de maneira contínua as habilidades e competências dos colaboradores que são indispensáveis para que a empresa obtenha êxito no mercado. Na visão da empresa, ser assertivo com a questão da concorrência não resulta somente de se obter, conservar, ensinar, ampliar, fomentar e remunerar os seus funcionários, mas, sobretudo, necessita uma gerência de todas suas competências para que possam ser utilizadas de maneira correta e, assim, conseguir os objetivos almejados pela empresa.

Segundo Boog (1991) a competência é representada como o resultado da soma de três elementos: o saber fazer (que é um aglomerado de informações, conhecimento e experiências vivenciadas); o querer fazer (ter a motivação, a vontade e comprometimento em realizar o objetivo) e poder fazer (ter acesso a ferramentas, um equipamento apropriado e um local que possibilite que o trabalho seja feito de maneira correta). Segundo o próprio autor, a competência é criada conforme essa soma de elementos vai aparecendo ou vai sendo moldada.

E, por isso Ruano (2007) acredita que a competência não deve ser compreendida somente como a junção de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que são fundamentais para poder realizar uma função específica ou cargo, mas ela pode ser vista inclusive como a performance do indivíduo demonstrado em um certo trabalho ou ação. Em outras palavras, o CHA, pretende constatar se o indivíduo em questão tem e usa durante sua jornada de trabalho os conhecimentos, habilidades e atitudes semelhantes que a empresa necessita para conseguir alcançar seus objetivos.

A Figura abaixo ilustra essa relação do CHA para a formação da competência:

Figura 3 – As dimensões da competência



Fonte: Adaptado de Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Em continuidade a isso, e se referenciando na Figura 3, será abordado de um modo mais específico cada uma das três dimensões da competência que são: conhecimentos, habilidades e atitudes para serem capazes de avaliar quanto cada dimensão realmente implica e caracteriza associado a aprendizagem e fortalecimento de competências do *trader*.

2.4.1 Conhecimento

Segundo Mascarenhas (2008), o saber acumulado pelo aprendizado pode resultar no conhecimento. Assim, o profissional administrador além de aprender constantemente deverá transformar suas experiências pessoais em conhecimento. Ele ainda explica que o conhecimento deve ser uma constante busca e o profissional só terá êxito quando aplicar por meio das suas habilidades.

Ele esclarece que o profissional deve estar em constante atualização, renovando-se permanentemente já que o conhecimento também está em constante mudança e evolução principalmente em função da inovação. Basicamente, o conhecimento é o compilado de todas as informações, ideias, conceitos, experiências e aprendizagens que o administrador/profissional possui com relação ao seu *métier*.

Se faz necessário uma constante entre aprender a ler, tornar a aprender, manter um *networking* e principalmente atualizar-se continuamente para não se tornar ultrapassado em seus conhecimentos (FLEURY; FLEURY, 2004).

Fleury e Fleury (2004) reforçam que um currículo excelente pode não ser suficiente: as empresas estão cheias de profissionais com currículos invejáveis e um grande acervo de conhecimento, mas que não são capazes de transformar a sua experiência pessoal em contribuições positivas para o negócio e gerar valor para a organização. Assim, esses profissionais absorvem o conhecimento, e não externalizam à organização, provavelmente por não saber como aplicá-lo ou utilizá-lo.

O sucesso profissional não é resultado simples do conhecimento, embora ele seja fundamental e indispensável. Ele precisa estar acompanhado de duas outras competências: a habilidade e a atitude (FLEURY, 2000).

2.4.2 Habilidade

Para Fleury e Fleury (2004) a habilidade é a competência de transformar o conhecimento adquirido, colocando-o em prática, aplicando, melhorando e inovando de modo a solucionar problemas ou simplesmente conduzindo da melhor forma o negócio. É a capacidade de tornar o conhecimento aplicável e proveitoso à organização. Resumindo, é o saber fazer.

Eles ainda conceituam habilidade como a capacidade de visualizar oportunidades (geralmente não percebidas por outros) e transformá-las em produtos ou serviços inovadores (FLEURY; FLEURY, 2004).

Para Mascarenhas (2008), habilidade é uma característica pessoal imprescindível para o administrador, já que permite ao profissional identificar situações, podendo assim sugerir soluções criativas e inovadoras. É ela que oferece autonomia e independência, pois requer uma visão ampla, sistêmica e global da situação.

Como Fleury (2000) expõe, o conhecimento e a habilidade são fundamentais, mas somente eles não são suficientes e demandam uma terceira competência: a atitude.

2.4.3 Atitude

A Atitude é o saber realizar e necessita um comportamento proativo. Proativo na questão de se arriscar, romper a forte bolha da zona de conforto e se esforçar até realizar o seu propósito ou sua meta. Por isso a atitude é um meio de transformação

na empresa, pois a mudança só acontece quando você começa a exercê-la. Em resumo, a atitude é ter êxitos ou ser bem-sucedido utilizando como princípio os conhecimentos e as habilidades (MASCARENHAS, 2008).

Mascarenhas (2008) ainda reforça que a maneira o profissional age perante diferentes cenários no seu dia a dia, revelando à sua maneira de demonstrar tudo o que aprendeu, seu jeito de falar, administrar, discutir ou até mesmo sugerir mudanças com seus superiores. Mas para tudo isso é importante ter a disposição, a criatividade, sempre estar motivado ao novo, não desistir de evoluir, e, acima de tudo uma destreza em lidar com outras pessoas e não ter uma cabeça fechada.

Esta competência que realmente é realçada no trabalho do dia a dia, em relação às outras, e pode transformar o indivíduo de somente reativo para alguém ativo, que se participa dos interesses das empresas. Essas três dimensões juntas e equilibradas são o caminho que levam o *trader* ao sucesso para desempenhar todas as suas atividades.

De acordo com Chiavenato (2014) a atitude é apenas a parte final do conjunto de competências e a união das três iniciais (CHA) é tudo que um cargo de uma empresa precisa para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade.

- Conhecimento = **Saber** (É tudo que foi aprendido durante a vida, seja ela de maneira formal, na escola, ou informal, por meio de erros. Exemplo: Conhecer os diferentes modelos de *Incoterms* e saber se portar em um jantar de negócios);
- Habilidade = **Saber fazer** (É ser apto de exercer um certo trabalho, seja ele manual ou intelectual. Exemplo: Conseguir examinar o padrão do consumo na Europa);
- Atitude = **Querer fazer** (São as ações que realizamos no nosso trabalho diariamente. Exemplo: Prospectar novos clientes e realizar cotações).

2.5 HABILIDADES

Quando se exige que a pessoa desempenha suas obrigações na sua condição plena ou bem perto da perfeita, muitas habilidades são necessárias e julgadas obrigatórias, que de acordo com Chiavenato (1995) elas podem ser melhoradas ou até aprender novas habilidades, e com isso dar a oportunidade para a pessoa conseguir melhorar a relação com os outros, ajudando na criação de novos conteúdos e desenvolvendo instrumentos capacitados.

Consonante a isso Katz (1955) diz que o êxito de funcionário acontece em decorrência muito mais de todo seu comportamento e o jeito que ele se porta com as pessoas e determinados tipos de ocasiões do que realmente com suas particularidades e seu caráter. Desse modo todo esse comportamento é a soma de determinadas habilidades que ele possui e utiliza, sendo elas responsáveis tornando as habilidades na capacidade de tornar essa aprendizagem que ele teve em uma atitude e, conseqüentemente, depois em um resultado pretendido.

Uma pesquisa mais aprofundada e direcionada às exigências do mercado global foi realizada pela revista *World Economic Forum*, e o resultado foi divulgado em uma matéria no site da Época Negócios e ainda salienta que mais de 35% das habilidades que hoje em dia são consideradas essenciais vão mudar para o próximo ano. O Quadro abaixo demonstra as 10 habilidades mais exigidas em 2020:

Quadro 2 – As 10 habilidades profissionais que toda empresa vai exigir em 2020

As 10 habilidades profissionais que toda empresa vai exigir em 2020
Alfabetização de dados
Pensamento crítico
Habilidade em tecnologia
Adaptação e flexibilidade
Criatividade
Inteligência emocional
Inteligência cultural e diversidade
Habilidades de liderança
Julgamento e tomada de decisão
Colaboração

Fonte: As 10 habilidades profissionais que toda empresa vai exigir em 2020.
Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/10/10-habilidades-profissionais-que-toda-empresa-vai-exigir-em-2020.html>> Acesso em: 14 abri.2021

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

As habilidades corretas nos colaboradores com cargos estratégicos demonstram uma vantagem competitiva enorme e as organizações que pretendem se manter brigando no topo do mercado vão ter que sempre inovar sua visão interna para

que consiga desenvolver essas capacidades internamente e de forma rápida, pois a mão de obra qualificada é escassa no mercado e é difícil achar um profissional lapidado com determinadas habilidades. Segundo Katz (1955), existem três diferentes tipos de habilidades necessárias para que o profissional consiga exercer uma boa atuação na sua atividade: as habilidades técnicas, humanas e conceituais. Creio que seja relevante explicar somente das duas mais relevantes para o *trader* que é habilidade técnica e habilidade humana.

2.5.1 Habilidade Técnica

Antes de mais nada Katz (1955) afirma que a habilidade técnica requer a utilização de um conhecimento específico e também na prática, ou seja, necessita uma certa destreza em realizações mais técnicas atreladas com o trabalho e com os métodos para poder executar essa tarefa. Pode ser usado como exemplo a ocupação de um gestor que compreende em usufruir de seus conhecimentos, e tudo que já vivenciou na empresa até aqui e, juntamente com isso, das ferramentas disponíveis como: e-mail, internet, CRM para conseguir coordenar sua equipe da melhor maneira e obter o melhor resultado.

Essa habilidade, por ser uma habilidade técnica, necessita de um conhecimento específico e já ter um breve entendimento da atividade, assim permeando os fundamentos já conhecimento capacitados (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Ao mesmo tempo Boog (1991) considera que as áreas para o propósito da habilidade técnica seria: produção (ter *know-how* de métodos e processos, lote mínimo de produção, *lead time*, matéria-prima, etc.), recursos humanos (métodos de recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, formulação de treinamentos, etc.) e contabilidade (fluxo de caixa, bloco K, contas a pagar e receber, etc.)

Dentre as três habilidades possíveis, a técnica é apontada como a mais interessante dentre os trabalhos no ramo administrativo, pois está ligada aos dois pontos, está relacionado com as pessoas e também as consequências teóricas. Como observou Hersey (1986) a habilidade técnica é o saber tirar proveito de dispositivos, capacitações e máquinas que são fundamentais e específica para a execução de um trabalho.

Um fato curioso é que Hersey (1986) afirma que o colaborador vai deixando de utilizar as suas habilidades técnicas ao mesmo passo que ele vai crescendo na pirâmide hierárquica da empresa, ou seja, quanto mais a pessoa passa a ter mais obrigações, ela precisa saber mais de todos assuntos e menos de um assunto específico e assim não precisa usar tanto as habilidades técnicas.

2.5.2 Habilidade Humana

Diferente da habilidade teórica, que é uma habilidade que não possui um vínculo ou interação com o outro, a habilidade humana está diretamente atrelada às pessoas e pode ser descrita como a inclinação ou destreza que a pessoa possui em ter um relacionamento interpessoal ou com um grupo. Envolve a aptidão em conseguir se fazer entender, gerir, animar ou até mesmo, quando preciso se impor, e sanar problemas (KATZ, 1955).

Todo o progresso envolvido em uma ajuda mútua em um time, o estímulo para se envolver, sem o temor de estereótipos, e o comprometimento das pessoas são sinônimos característicos de pessoas que possuem habilidades humanas. Em resumo é ter a qualidade de conseguir trabalhar bem com pessoas e por intermédio delas. Ainda conforme Katz (1955), essa habilidade se traduz na facilidade em lidar e trabalhar com pessoas, entender seus anseios, suas angústias e, assim, poder ter uma influência efetiva.

Associado a isso, Boog (1991) diz que as habilidades humanas devem estar em concordância à habilidade que o indivíduo precisará nas abordagens com outras pessoas. Quando se almeja conseguir resultados positivos com as pessoas, é necessário que elas sintam que fazem parte do projeto e processo, que sejam administradas, incentivadas para o desafio e que detenham todo conhecimento necessário para conseguir alcançar o resultado proposto.

Na mesma linha, Chiavenato (2014) acredita que as habilidades humanas estão diretamente ligadas com a facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Essa facilidade envolve a capacidade de motivar, liderar, resolver conflitos pessoais, comunicar e coordenar.

A habilidade humana é a que ocasiona o resultado por parte da gerência e subníveis do administrativo, como chefes. Pois após as decisões serem tomadas nos níveis mais altos da hierarquia, a gerência vira apenas um facilitador que é

encarregado na mudança do plano da direção para resultado. Os gerentes se preocupam com pequenas especificidades dos obstáculos, mas seu grande foco é coordenar e gerir as pessoas e, assim, as pessoas realizam o trabalho (BOOG, 1991).

Ainda de acordo com Boog (1991), no princípio de um cargo a nível gerencial, as habilidades humanas tomam um rumo entre grupos, resumindo, se concentram no contato do próprio gerente com a sua equipe. Essa é a habilidade que pode ser exemplificada em uma filial de vendas, pois nessa situação existe um gerente dessa filial que abrange uma área, ou locais e juntamente um grupo de pessoas que estão no seu comando. Pois quando o gerente chega ao topo hierárquico, suas habilidades humanas serão deslocadas para o seu superior e seus colegas de mesmo nível, ou seja, são consideradas habilidades intergrupais, pois é a habilidade que incorpora a missão de uma gerência geral com as demais e gera um espírito de unidade de ação nas operações organizacionais.

2.6 PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Na mesma medida que o mundo vem mudando pelos impactos da globalização e isso acabou se voltando também ao mercado de trabalho, o requerimento das empresas por profissionais cada vez mais capacitados nas organizações tem crescido exponencialmente. Com isso, houve um grande aumento na procura por investimentos para que se consiga desenvolver habilidades e conhecimentos para os colaboradores nos últimos anos, levando em conta que as pessoas viraram um elemento importante para o sucesso (GONDIM, SOUZA e PEIXOTO, 2013). Na tentativa de não ficar para trás na corrida do mercado atual, muitas das empresas nos dias de hoje buscam em agregar e ajudar no desenvolvimento de seus colaboradores para que os dois juntos consigam conquistar os objetivos onde os dois lados ganham, o funcionário se sente valorizado e ganha conhecimento e a empresa molda o funcionário com as características que necessita. Com isso, é possível entender o considerável vínculo entre a aprendizagem e o aperfeiçoamento no âmbito profissional do indivíduo, por essa ligação esse assunto começou a ser atrativo, especialmente na parte que envolve administração e psicologia da organização (PANTOJA e BORGES-ANDRADE, 2009).

Aprender é um ciclo ininterrupto de conquistas de novas maneiras de atuar, ou apenas de transformar as maneiras já vivenciadas em outras. A todo instante o ser

humano é diferente pois mesmo inconscientemente ele não se sente totalmente completo e sempre procura algo novo, um feito e até mesmo novos princípios.

Segundo Carvalho (1999) a consciência crítica é quem ampara a aprendizagem como ferramenta responsável por transformações e deve ter alguns aspectos básicos listados abaixo:

- a) ter vontade de um diagnóstico dos problemas do dia a dia e não somente o aspecto ou forma exterior;
- b) ter entendimento que o mundo oscila e sempre estar disposto a mudar;
- c) não se acomodar com sua colocação atual, com a mente aberta às alterações ele estará propenso a repensar a maneira de agir;
- d) com a ciência de um permanente estado de contato com os impasses, o indivíduo se considera sempre imperfeito pela sua consciência crítica.

Desta maneira, o posicionamento querer sempre entender e aprender estão cruzados com a cultura das empresas, que, desde a entrada do colaborador, deve possuir uma atmosfera de acolhimento e ajuda nas dificuldades encontradas nas instabilidades do processo e, que por si só, devem encorajar a aprendizagem de seus colaboradores para adequação de eventuais transformações repentinas, que hoje em dia são muito naturais e fundamentais pela vulnerabilidade do mercado econômico e a alta dos insumos. Todavia, algumas empresas têm boas intenções em querer realizar cursos e oficinas que gerem benefícios para seus funcionários e melhore a aprendizagem organizacional, porém, muitas não levam em consideração que é um processo a médio/longo prazo e desistem em um pequeno espaço de tempo por não colher os frutos rapidamente.

Desta forma Angeloni (2002) acredita que assimilar realmente o que é aprendizagem vem sendo atualmente o maior problema das empresas – descobrir como acontece no funcionário e de que maneira ele transfere o que aprendeu para utilizar dentro de sua ocupação, com isso tendo o controle de administrar e até aumentar todo esse recurso, norteando para o planejamento e, somente assim iniciando uma cultura organizacional que lhe beneficie.

2.6.1 Aprendizagem organizacional

A Aprendizagem Organizacional normalmente é representada atualmente no mundo para as empresas tentarem se proteger das mudanças da globalização, que está tentando difundir a virtude do aprendizado contínuo partindo de vivências dentro da empresa e transformando estas aprendizagens em ações que formam maneiras de aumentar a eficiência, fazendo assim, a empresa conseguirá concorrer de uma melhor maneira no mercado (BITENCOURT, 2004).

Existem várias denominações sobre qual é a definição de Aprendizagem Organizacional, Garvin (1993) argumenta que as organizações que estão prontas para formar, obter, passar o conhecimento e em alterar sua conduta para refletir essa realidade estão na frente na corrida da concorrência. Ainda que não seja um método novo, nos últimos anos ela vem aumentando incessantemente e está se tornando o centro de todo esse estudo (PRANGE, 1999).

Deve haver um cuidado quando falamos sobre Aprendizagem Organizacional para não haver uma confusão com Organização de Aprendizagem. A denominação de Organização de Aprendizagem pode ser entendida com questões do modelo que tenha “o que” e relata as políticas, ideias e perfil da empresa e estimular o elemento humano. Já no quesito de Aprendizagem Organizacional, o objeto é outro, se trata de usar o “como” esse conhecimento adquirido é utilizado dentro da empresa (BITENCOURT, 2004).

Como referência a aprendizagem organizacional Barbieri (2016) prossegue elencando elementos necessários para uma aprendizagem adequada, esses elementos podem ser: fazer um fluxograma dos processos, definir um lugar padrão para o aprendizado, caracterizar com detalhes um propósito, e mesmo assim com tudo isso alinhado o processo leva um determinado tempo para ter êxito e depois pode ser aprimorado e replicado.

Um fator que pode servir de material para os próximos aprendizados são os cases de sucesso da empresa que vieram deste projeto. (BARBIERI, 2016).

2.6.2 Aprendizagem Informal

Hoje em dia mesmo constatada a importância da aprendizagem organizacional nas empresas se aprende muita coisa no modelo informal, e ainda

mais quando a própria empresa dá brechas para que isso ocorra como: não dar um treinamento de integração adequado ou, por exemplo, não possui um manual de operação do equipamento que o funcionário nunca utilizou. Para Coelho Junior e Mourão (2011) uma estrutura que apoia a aprendizagem é essencial para os funcionários tenham um apoio dos colegas, e até mesmo dos superiores, para que coloque em prática tudo o que aprendeu e não fique com receio.

Em concordância a isso, podemos afirmar que o apoio à aprendizagem é a maneira que os colaboradores compreendem o auxílio das demais pessoas no seu círculo dentro da empresa, isso é verificado a partir do desenvolvimento de uma nova capacidade até chegar na última etapa que é o uso do aprendizado no seu trabalho (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004). Se o suporte for reconhecido positivamente, os indivíduos sentem-se estimulados a repetir seus comportamentos e atitudes.

Mesmo de maneira inconsciente a empresa pode estimular alguns métodos de aprendizagem informal, no mesmo modo que ela pode utilizar de artifícios para bloquear essa aprendizagem. Em conformidade a isso Camillis e Antonello (2010) apontam como elementos que ajudam esse procedimento de bloqueio: algumas qualidades do indivíduo, ter acesso a todos elementos do projeto, possuir uma certa independência, uma rotina de trabalho, as ferramentas necessárias para conclusão da tarefa e um ambiente equilibrado. Porém, há elementos que ajudam a estimular a informalidade que são: muitas atividades acumuladas, sem troca de informações entre setores, dificuldade para se adaptar a novidades, não ter acesso a ferramentas ou material de pesquisa e até mesmo pouca vivência na atividade.

Há determinadas ocasiões que se torna propício a aprendizagem informal, aquelas em que o colaborador faz de maneira informal em perguntar suas dúvidas com o seu colega de trabalho ou até mesmo com o seu superior, para pedir ajuda ou demonstrar uma ideia de melhoria a respeito de um processo, isso normalmente ocorre em determinados momentos como: no tempo de almoço, em um churrasco do setor e não ocorre de uma maneira formal, vindo de maneira espontânea (FLACH; ANTONELLO, 2011).

Antonello (2011) argumenta que a aprendizagem informal inclusive pode ser observada em locais que possuem uma vasta estrutura e recursos de formalidade, isto significa que é facilmente identificada em escolas e até em universidades. Todavia qualquer modo de aprendizagem deve ser ponderado na formação dos

conhecimentos, competências e habilidades dos indivíduos, pois as duas formas de aprendizagem existem, estão associadas e geram aptidões.

2.7 GESTÃO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

De acordo com Robbins (2001), para as empresas conseguirem competir no mercado mundial nos dias de hoje, necessitam de funcionários empenhados, competentes e que queiram dividir o mesmo objetivo. Dentro da organização existem colaboradores que são facilitadores para se conseguir os propósitos da empresa e entre eles um dos mais importantes é o gerente. Assim sendo, um gestor também precisa de algumas competências fundamentais: ser líder, autoridade, saber lidar com pessoas, trabalhar em equipe, capacidade de criar, tomada de decisão, conhecer processos e ter visão estratégica.

A palavra líder (ou inglês *leader*) expressa alguém que guia uma corporação, grupo ou setor. Essa pessoa tem o poder, e a responsabilidade, de delegar ou dirigir a conduta de seus subordinados. Não existe qualquer conceituação de competência notáveis com uma definição natural. O líder tem a incumbência da condução do grupo, essa responsabilidade é essencial para que todos sigam a mesma direção. Em inglês, a expressão *band leader* e a palavra *conductor* possuem o mesmo significado: “maestro” ou “chefe da banda”. Isso demonstra a importância do papel líder para a obtenção de um objetivo (MAXIMIANO, 2002).

A natureza da palavra liderança é neutra, ou seja, não é específica para funções da organização, ela também pode ser exercida em inúmeras outras circunstâncias da sociedade em geral: na igreja, na escola, nas atividades esportivas, etc.

E, por isso Resende (2004) defende que aumentando a qualificação dos gestores devem ser de acordo com o seu ofício, e assim enaltecer suas competências e para isso deve ser gerado modos no âmbito ambiental, organizacional e instrumental para que os líderes de qualquer posição consigam desempenhar a sua função do melhor jeito possível.

Para se ter uma liderança eficiente, é necessário que a empresa tenha um diálogo aberto com seus colaboradores e que seja uma via de mão dupla, que o funcionário tenha a oportunidade de poder dar sua opinião e colocar suas ideias em discussão para o grupo. Um líder eficiente é aquele que consegue absorver e filtrar os

movimentos e acontecimentos do mercado, além de cuidar de sua equipe e cuidar que ela esteja engajada no projeto.

2.7.1 Competências gerenciais

Normalmente é visto como um arranjo de conhecimentos variados, habilidades desenvolvidas e atitudes aplicadas, se manifesta pelo modo que ocorre o andamento do colaborador dentro da organização e como isso pode ser benéfico para ao acrescentar valores a ambos.

Ruas (2000) considera que a competência gerencial é a aptidão de motivar, preencher e botar em ação conhecimentos, habilidades e outras maneiras em agir com a finalidade de conseguir bater metas ou desafios propostos no setor ou pela empresa.

Existem incontáveis exemplos e espécies de gestores, porém, indiferente de sua posição, porte da empresa existem algumas características que são comuns na grande maioria deles:

- a) foco no objetivo: é muito importante ter noção de onde quererem chegar para poder ter um norte, isso na vida pessoal e também na profissional, um bom líder deve estar disposto a enfrentar desafios e saber lidar com situações não planejadas e até mesmo perdas;
- b) gostar do que faz: gostar do que se faz e trabalhar com prazer, com um líder apaixonado, ele facilmente espalhar esse sentimento para seus subordinados;
- c) integridade: pensar e agir exatamente da mesma maneira demonstra uma transparência e aproxima as pessoas, existem três elementos características que podem construir a integridade:
 - Autoconhecimento – é uma das características mais difíceis de se ter hoje em dia, o processo é lento e requer a compreensão das suas fraquezas e admitir elas para você mesmo;
 - Sinceridade – complementa o autoconhecimento. Suas ações devem estar em concordância com suas palavras e seus pensamentos e com isso, admitir erros e dar valor a quem é merecedor;
 - Maturidade – para uma pessoa ensinar é necessário aprender e isso não é diferente para o gestor. Evoluir e aprender com o passado é fundamental para um bom líder, usar as experiências vivenciadas de quando era subordinado para coordenar sua própria equipe;

- d) curiosidade e audácia: um bom líder deve sempre querer evoluir e às vezes, para isso, necessita se arriscar para ter resultados diferentes e até mesmo sucesso maior. Para isso ele deve estar disposto a correr alguns riscos, testar coisas novas e, por consequência disso, irá cometer erros e deverá ter a maturidade para aprender com eles e não parar de tentar.

Os verdadeiros líderes não nascem líderes, mas se tornaram líderes, e, normalmente, por conta própria (BENNIS, 1996). Ainda segundo Bennis (1996) os líderes não têm receio de fracassar e utilizam isso, de maneira automática, como uma forma de evolução, tirando sempre uma parte positiva do processo. Isso pode ser exemplificado como:

- a) saber transformar o que foi vivenciado no passado para melhorar e evoluir;
- b) buscar de maneira consciente gêneros de vivências de práticas atuais que se adequaram também para o aperfeiçoamento de seu progresso, tanto na empresa com pessoal;
- c) lidar com perdas e ameaças com harmonia, pois eles servirão de aprendizado e irão acontecer uma hora ou outra;
- d) ver seu futuro, como pessoa e profissional, como ato de se completar e gostar do que se está fazendo e não lidar como uma forma diária de provação para o mundo e para si próprio.

Aos gestores, as competências apontadas como significativas são:

- a) flexibilidade: capacidade de mudanças de procedimentos para realização de novas de estratégias ou até mesmo conseguir atacar em duas frentes diferentes o mesmo problema ou objetivo;
- b) gerenciamento de mudanças: perícia de transmitir as alterações dentro, e fora, da organização, efetuação e coordenação dessas mudanças, abrangendo todas as fases desse processo como: diálogo, preparação e praticar a mudança, sendo um facilitador;
- c) inovação empreendedora: visão para novos produtos, tendências, processos e mudanças do mercado;
- d) entendimento interpessoal: habilidade de perceber, e extrair, o melhor de cada pessoa e usar isso em prol do grupo e da empresa;
- e) fortalecimento da equipe: conseguir compartilhar informações, encorajar o aprendizado da equipe, saber transferir responsabilidades e manter os

subordinados motivados, receber o *feedback* da equipe e também dar um referente ao trabalho deles;

- f) facilitação de finalidades: competência de fazer todo mundo trabalhar para conseguir um objetivo comum, sendo responsável em intervir em conflitos, definir metas individuais e incitar a cooperação;
- g) adaptabilidade e gestão da cultura: prover de uma rápida adequação para a grande variação que há nos ambientes estrangeiros, englobando a compreensão, análise e ajuste à diferentes culturas. (BENNIS, 1996)

Em detrimento disso, Quinn (2003) alega que as competências gerenciais se estabelecem que é um modo que se aconselha a incluir e conduzir os esforços, principalmente aqueles que se referem à gestão de pessoas, objetivando fomentar e suportar competências que são julgadas como indispensáveis aos objetivos da organização.

2.7.2 Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com Chiavenato (1999) o treinamento é tido como uma maneira de fortalecer o conhecimento já adquirido, para que as pessoas produzam mais, sejam mais criativas e incentivadas, com o intuito de contribuir para os devidos fins que elas desempenham nas empresas.

Contudo, Leme (2005) faz uma analogia entre treinamento e desenvolvimento e a ação de o usa como uma maneira de uma medicação, a ideia é que com a medicação iremos tratar o problema raiz e não apenas amenizar os seus sintomas, pois senão estaremos apenas escondendo o verdadeiro mal e assim acontecerá uma melhora. E isso normalmente é visto nos treinamentos corriqueiros, na qual é feito uma estimativa dos principais problemas frequentes, porém, a causa desses problemas não é vista ou não é feita uma análise concreta para realizar um treinamento mais profundo e preciso.

Ao mesmo tempo Milkovich e Boudreau (2008) relatam o desenvolvimento de modo como “processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências”.

Há uma grande e extensa estrada a ser trilhada no que se refere a treinamento e desenvolvimento, por que a maior parte das instituições tem grande adversidade em constatar o impacto disso na organização, tudo isso por não aderirem a ter uma análise de desempenho por competências e as necessidades, com a intenção de se ficar ordenado com a estratégia organizacional.

Todo e qualquer planejamento de treinamento e desenvolvimento, necessitam proporcionar aos seus integrantes não só um ensinamento aprofundado referente a seus afazeres dentro da empresa, mas também orientar a pensar sobre criar ou ter um planejamento de vida profissional, referente o auxílio da sua ocupação na organização, fazer as pessoas refletir e a perceber, ter independência e auto senso crítico. Os colaboradores necessitam entender o que estão fazendo e como fazer, não apenas fazer por fazer.

Além disso, Marras (2002) conceitua treinamento como: um procedimento de aquisição de cultura em um pequeno período, que tem o objetivo de retornar ou aproveitar os conhecimentos, habilidades ou atitudes referidas à aplicação de tarefas ou à um aperfeiçoamento no trabalho.

Os principais propósitos do treinamento são: estimular a preparação do profissional obtendo um estágio ideal de aplicação da aptidão particular de cada um de seus funcionários; especialização, que demanda a ofertar um terreno de conhecimento ou execução típicos para melhorar os resultados; e a reciclagem, que é analisar os conceitos, conhecimentos ou hábitos do trabalho alavancando o incremento consoante as suas necessidades, essencialmente se referindo a aumentar as competências das pessoas para reduzir as brechas que são identificadas com um estudo de competências (MARRAS, 2002).

O treinamento traz muitos benefícios para as empresas, alguns podem ser citados como: ser possível uma exploração e observação do que é fundamental para o avanço na execução das ações, englobando dos níveis mais baixos, até o mais altos da pirâmide hierárquica; escolha das prioridades do desenvolvimento, considerando a finalidade de cada um dos setores; construção de programas de qualificação ao empregado em um curto, médio e longo prazo abrangendo os objeto da empresa; e economia de gastos pela diminuição de falhas no dia a dia (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

2.7.3 Avaliação de Desempenho

Habitualmente nos métodos de análise de desempenho era uma função e dever pertinentes apenas a gestores e o seu resultado era mantido em segredo. Por esse motivo existia um certo dos indivíduos avaliados, um dos motivos era esse “mistério” sobre o fruto dessa análise, não sendo visível o que isso poderia agregar ou não na organização.

Em concordância a isso Chiavenato (2004) afirma que, antigamente onde havia grande estabilidade e de permanência, a avaliação do desempenho geralmente era feita por esquemas burocráticos e rotineiros. Pois, até então, essa rotina burocrática era marca registrada da época.

Por meio das avaliações de desempenho individual, o gestor conduz o progresso ou, a falta dele, dos seus subordinados, colhendo todo o tipo de informações e as analisando. Essa supervisão do desempenho dos indivíduos proporciona conseguir uma atenção nas reais competências já pré-definidas, que só são possíveis se forem acompanhadas nas tarefas diárias do trabalhador. Como observou Dutra (2004) cada pessoa precisa ser julgada pelo seu nível de competências para poder ter seu posto em uma empresa e é de suma importância, não somente a sua produção, mas também as suas atitudes. Dois funcionários, estando no mesmo setor, com atividades parecidas, podem ter o potencial de entregar coisas distintas; um pode ser mais eficiente, mas não se atentar aos detalhes e outro pode ser mais detalhista e demorar mais para entregar sua atividade.

Na mesma medida, ainda Dutra (2004) considera que essa variação na velocidade e no modo de trabalho dos indivíduos podem dar um ponto de vista mais acertado para um parecer, uma condução no seu futuro na organização e até mesmo na questão salarial.

Em um espaço de ampla competitividade como é o caso das empresas nos dias de hoje, as pessoas se tornam um fator de diferenciação, com isso há uma enorme dificuldade em conseguir manter as pessoas muito tempo na empresa e também incentivar o mesmo para que não perca a sua essência e ânimo. As bonificações nas organizações, de maneira genérica, são vistas como uma última cartada, quando não há mais nenhum outro recurso a ser utilizado. Na maioria dos casos a remuneração é feita de uma maneira errônea, se paga em base do tempo de

empresa e muito pouco por competências, o que torna esse procedimento desapropriado e desanimador, muitas vezes, para o empregado.

Uma remuneração para características individuais nada mais é do que uma das denominações do pagamento baseado em competências. Para diversos autores há dois tipos de aspectos individuais que têm potencial de alterar na remuneração: motivos demográficos (idade, minoridade) ou competências (experiência, potencial, criatividade, iniciativa empreendedora, lealdade, fluência em outras línguas).

Porém, com tudo isso até hoje há uma maneira enganosa de que é muito simples se remunerar por competências: é necessário colocar uma ideia de pagamento já usufruídos em circunstâncias operacionais em um ponto técnico e gerencial, todavia, esse processo possui obstáculos por conta dos baixos, ou quase nulos níveis de estruturação e de padronização que existem nas empresas.

Ao se praticar um modo de remuneração baseado em competências, se deve considerar, segundo Dutra (2001), que para diminuir os efeitos negativos, esse conceito deve ser feito para que haja normas de vistoria no progresso da folha de pagamento. Esses sistemas de recompensa têm reaplicado um importante papel nas empresas, pois vêm intervindo no desenvolvimento de algumas habilidades-chave e de comportamentos, como: transparência, clareza, simplicidade e flexibilidade, para que assim se alinhem com o planejamento da empresa. “Estimula-se assim a manutenção de um alto padrão de trabalhadores, independentemente de suas especialidades ou papéis, bem como permitindo a multifuncionalidade” (DUTRA, 2001).

Para ele, este sistema deve estar integrado com as demais ações no campo de gestão de pessoas e com as intenções estratégicas da empresa. Vale ressaltar que o sistema de recompensa centrados em cargos tem uma incompatibilidade com estas características antes citadas. Afinal, as estruturas funcionais de recompensa, por causa da sua rigidez e inflexibilidade, não acompanham a dinâmica atual das organizações, muito menos os constantes rearranjos de tarefas entre os trabalhadores, acabando por desestimular características profissionais tais como: atualização constante, flexibilidade, mobilização e pró atividade.

Na mesma medida Dutra (2001) expõe alguns pontos que devem ser tidos em consideração:

- a) estar de acordo e querer, facilitando os objetivos organizacionais;
- b) possibilidade de dividir a questão das deliberações salariais;

- c) preservação dos funcionários, por não ter necessidade de reavaliação;
- d) um reconhecimento das funções do profissional.

2.8 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

Com efeito de melhor expor os temas retratados no referencial teórico, o Quadro 3 traz uma síntese da fundamentação teórica, remetendo a assuntos relevantes ao contexto histórico como o processo de globalização e a evolução do comércio exterior. Além do perfil do *trader*, falando sobre: o profissional do comércio exterior, as competências, as habilidades e as formas de aprendizagem e por fim, a respeito da gestão no comércio internacional.

Quadro 3 - Resumo da fundamentação teórica

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
CONTEXTO HISTÓRICO	Processo de Globalização	Processo de integração política, econômica e cultural mundial, marcado pelos avanços nos meios de transporte e comunicação.	Tanure (2006); Forrester (1997); Barbosa (2001)
	Comércio Exterior	Venda de produtos, bens e serviços produzidos por uma organização para outros países.	Minervini (2003); Keedi (2004); Lunardi (2000); Maluf (2000)
PERFIL DO <i>TRADER</i>	O Profissional do Comércio Exterior	É aquele que age diretamente nas relações internacionais, tanto para análise de situações e atuais tendências no mercado quanto para o planejamento da comercialização dos produtos e serviços com diferentes países.	Mainardes, Deschamps e Oliveira (2007); Chiavenato (2000)
	Competências	Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma certa atividade.	Fleury e Fleury (2007); Resende (2004); Boog (1991)
	Habilidades	Aplicação prática de uma determinada competência para resolver uma situação complexa.	Chiavenato (1995); Katz (1955),
	Processos de Aprendizagem	Pode ser definido como uma reorganização e reconstrução, em diferentes formas, contínuas das experiências do indivíduo, pois ocorre em toda e qualquer situação em que há ação, interação e reflexão.	Gondim, Souza e Peixoto (2013); Angeloni (2002); Bitencourt (2004)
GESTÃO	Gestão no Comércio Internacional	Atua como catalisador de informações, recebendo, transmitindo, processando, analisando ou simplesmente retendo informações e norteando a trajetória profissional do colaborador com treinamentos e avaliações, para que se alinhem com o rumo que a empresa almeja.	Resende (2004); Dutra (2001); Chiavenato (2004) Marras (2002)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia literalmente refere-se ao estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. A partir da metodologia é possível traçar diretrizes para o resultado da pesquisa, ou seja, é a metodologia científica que permite fornecer informações básicas que servirão como diretrizes para a elaboração da pesquisa (LUCIANO, 2001).

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

Para Pinheiro (2010) é fundamental que as práticas aplicadas no desenvolvimento de uma pesquisa sejam coerentes e estejam em concordância com cada etapa da mesma. A escolha do tema, os objetivos, a metodologia, a coleta e a análise de dados, devem estar alinhados para que o processo científico resulte numa pesquisa coerente e confiável.

Ou seja, o sucesso e a confiabilidade de uma pesquisa se dão principalmente em função dos métodos aplicados, de modo a ser possível alcançar os objetivos projetados.

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

3.1 DELINEAMENTO

Gil (2007) explica que uma pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático, onde o objetivo é encontrar respostas aos problemas propostos. Nesse caso, uma pesquisa é necessária quando não se possuem informações suficientes para que o problema encontrado seja respondido ou então quando a informação disponível se encontra em estado de desordem e impossibilite a relação com o problema.

Para que haja conexão entre o problema, objetivos e práticas, é necessário segundo Roesch (2007) identificar o método de pesquisa que mais se adeque ao problema.

No caso do presente trabalho, de modo a alcançar os objetivos esperados, foi aplicado o método de pesquisa quantitativa descritiva a partir de questionário aplicado virtualmente pelo Google Forms.

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

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

A pesquisa descritiva, segundo Siena (2007) descreve as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. É necessário o emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo, um questionário para que seja possível a obtenção de resultados de uma pesquisa descritiva. Siena (2007) ainda explica que uma pesquisa de campo tem como objetivo conseguir informações e/ou conhecimentos em uma determinada população, acerca de um problema, para qual se procura uma resposta.

No caso do presente trabalho, para a pesquisa de campo, foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas, necessário para obtenção das informações que permitirão responder aos objetivos propostos na pesquisa. Com os dados coletados via Google Forms foi possível obter respostas e consequentemente fazer uma análise dos resultados obtidos.

3.1.1 Natureza

Segundo Fonseca (2002), muito diferente de uma pesquisa qualitativa, todos as respostas da pesquisa quantitativa podem ser quantificadas. Como a amostragem normalmente é representativa de uma população, os resultados são feitos como se formassem uma imagem real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa tem como objetivo a assertividade. Ela é atualmente inspirada pelo prático, que acredita que a vivência só pode ser entendida com base na investigação

de dados brutos, retirados com a ajuda de alguns instrumentos padronizados e neutros.

De forma semelhante, Malhotra (2019) assegura que o foco quantitativo é sequencial e comprobatório. Ele segue de um conceito que se vai marcando limites e, uma vez que isso foi definido, retiramos os objetivos e perguntas de pesquisa, conferimos a literatura e estruturamos uma baliza ou um ponto de vista teórico. Sobre as formas das perguntas, podemos articular as possibilidades e estabelecer as variáveis; criar um plano para que seja possível testar; mensurar as variáveis; observar as medições obtidas (normalmente utilizando modelos estatísticos) e determinar conclusões em relação às hipóteses.

A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para representar os motivos de um fenômeno, as conexões entre variáveis, etc. Essa linguagem matemática são meios estatísticos que podem servir para entendermos o resultado da pesquisa, achar a média da população ou até mesmo entrarmos em um consenso sobre um conhecimento totalmente indispensável para a atuação de um *trader* na Serra Gaúcha.

3.1.2 Níveis

Triviños (1987) explica que a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, já que esse tipo de estudo tem como intenção descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Assim, dentro de uma pesquisa descritiva, é função de o pesquisador fazer o estudo, a análise, o registro e a interpretação das variáveis, descrevendo-as, classificando-as e interpretando-as sem a manipulação ou interferência nos dados, de modo a dar confiabilidade para a pesquisa descritiva. Ou seja, ele deve apenas descobrir qual a recorrência que o fenômeno em questão ocorre dentro de um determinado cenário. Resumindo, a pesquisa descritiva é realizada levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer também uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise.

Malhotra (2019) explica que a partir de um estudo descritivo é possível especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma

análise. Ou seja, pretendem unicamente medir ou coletar informação de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem, isto é, seu objetivo não é indicar como estas se relacionam.

3.1.3 Estratégias

O método de pesquisa adotado foi o *survey*, que consiste na coleta de dados, por entrevista ou questionário formulado para esse fim. Para este trabalho, foi elaborado um questionário através do aplicativo de formulário do Google “Google Forms” e enviado via e-mail para as empresas selecionadas.

Survey pode ser descrita como uma pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse em função dos dados que se deseja obter a partir das questões que serão respondidas. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (SANTOS, 1999).

Pode ser descrita como a coleta de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante da população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, geralmente, um questionário. A *survey* é apropriada como método de pesquisa quando o foco do interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”. Essa pesquisa busca informação direta com o grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter e é utilizada em estudos exploratórios e descritivos. Nesse tipo, o sujeito da pesquisa não é identificado, portanto, o sigilo é garantido (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993).

Segundo Walliman (2015) o questionário é muito flexível como instrumento para a coleta de dados, já que possui as vantagens de ter um formato estruturado, ser fácil e conveniente para os respondentes, além de barato e rápido, podendo ser aplicado a um grande número de casos que englobam grandes áreas geográficas.

Fonseca (2002) explica que a partir de um questionário como instrumento de pesquisa, é possível obter os dados e/ou informações acerca das características ou opinião de um determinado grupo de pessoas, classificado como população-alvo e isso pode ser descrito como uma pesquisa *survey*.

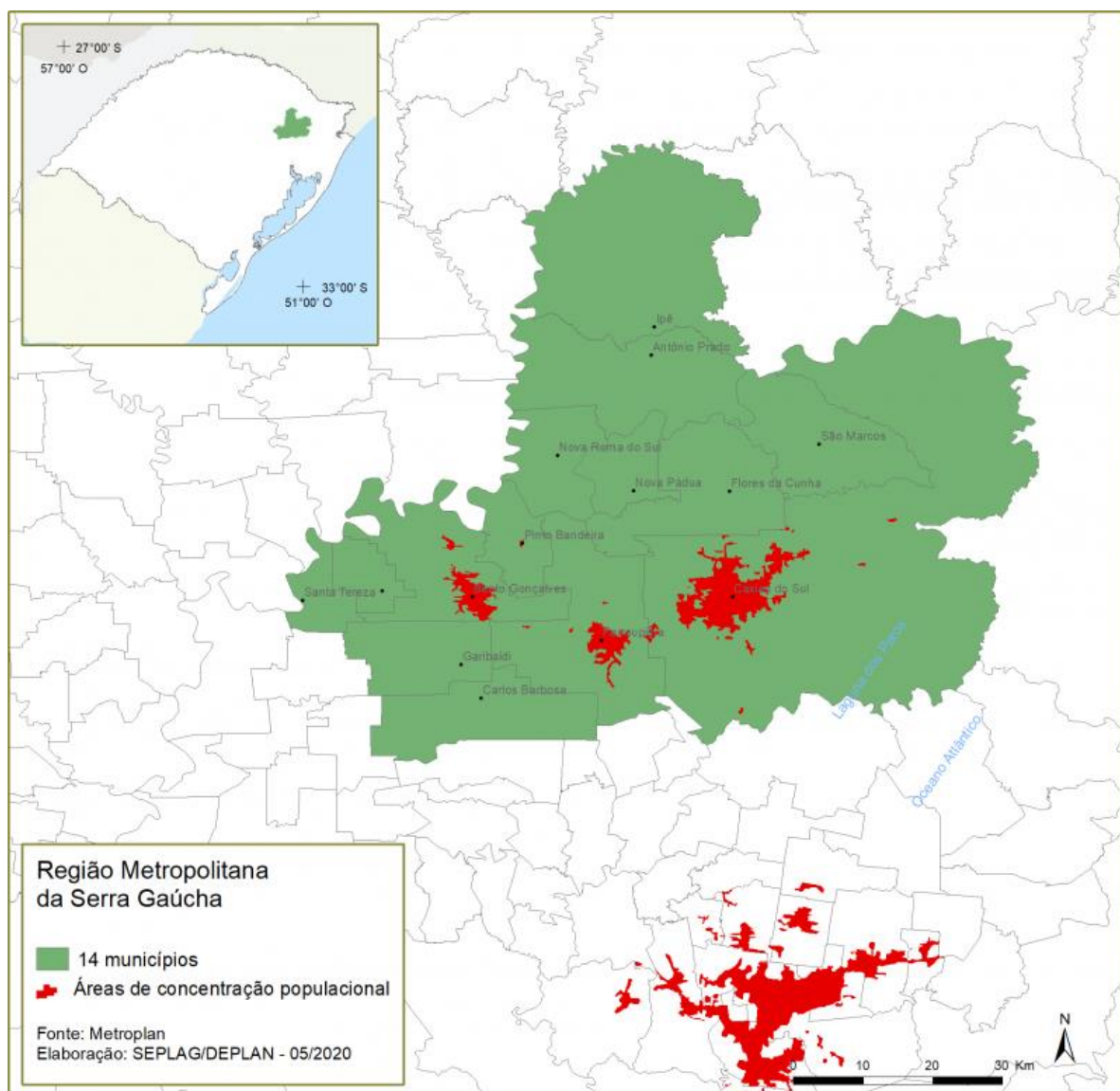
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A população de pesquisa é descrita por Barros e Lehfeld (2000) como um conjunto ou a totalidade dos elementos que possuem características básicas precisas para um estudo. O subconjunto significativo da totalidade da população pode ser designado como amostra.

A pesquisa será aplicada na Região Metropolitana da Serra Gaúcha, região criada pela Lei Complementar nº 14.293 de agosto de 2013, sendo constituída pelos municípios de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Ipê, São Marcos, Nova Pádua, Monte Belo do Sul, Santa Teresa e Pinto Bandeira. Todos os municípios correspondiam à Aglomeração Urbana do Nordeste, criada em 1994, acrescida dos municípios de Ipê, Pinto Bandeira e Nova Roma do Sul.

Segundo o IBGE, a Região Metropolitana da Serra Gaúcha apresenta como pólo a cidade de Caxias do Sul, sendo o maior centro urbano da Região e segunda cidade mais populosa do Estado. A Região Metropolitana da Serra Gaúcha forma, com a Região Metropolitana de Porto Alegre, um eixo de ocupação de direção norte-sul com características econômicas muito dinâmicas. Em 2020, segundo as Estimativas de População, o conjunto dos 14 municípios conta com uma população de 864.018 habitantes

Figura 4 – Mapa da Região Metropolitana da Serra Gaúcha



Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/regiao-metropolitana-da-serra-gaucha> acessado em 13 julho. 2021

De acordo com o IBGE (2020), o estado do Rio grande do Sul abrange uma área de 281.707,149 km² e pode-se observar conforme a tabela abaixo que Região Metropolitana da Serra Gaúcha ocupa 4.663,7 km², ou seja, 1,65% do estado é ocupado por essa região.

Em relação aos habitantes, segundo o IBGE a população do estado em 2020 era de 11.422.973 e 7,5 % (864.018) desses fazem parte da região da Região Metropolitana da Serra Gaúcha.

Figura 5 – Dados da Região Metropolitana da Serra Gaúcha

Ano de inclusão na RMSG	Municípios	População Total 2020 (1) (habitantes)	Área 2019 (2) (km²)	Densidade Demográfica 2020 (hab/km²)	Taxa de Urbanização 2010 (3) (%)
	RMSG	864.018	4.663,7	185,3	91,62
2013	Antônio Prado	13.045	348,2	37,5	72,00
2013	Bento Gonçalves	121.803	273,6	445,2	92,3
2013	Carlos Barbosa	30.241	230,7	131,1	79,36
2013	Caxias do Sul	517.451	1.652,4	313,2	96,3
2013	Farroupilha	73.061	361,5	202,1	86,5
2013	Flores da Cunha	31.063	273,6	113,5	76,88
2013	Garibaldi	35.440	167,6	211,5	88,67
2013	Ipê	6.689	599,4	11,2	51,58
2013	Monte Belo do Sul	2.530	69,7	36,3	28,84
2013	Nova Pádua	2.558	102,7	24,9	29,88
2018	Nova Roma do Sul	3.717	149,1	24,9	47,41
2013	Pinto Bandeira*	3.036	104,8	29,0	-
2013	Santa Tereza	1.726	74,1	23,3	36,5
2013	São Marcos	21.658	256,4	84,5	87,54

Fonte: IBGE

Para a delimitação da população que participou da pesquisa, utilizou-se a planilha de empresas importadoras e exportadoras disponíveis no site Comex Stat do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Inicialmente foi feita uma filtragem pelo Estado do Rio Grande do Sul, posteriormente as cidades que fazem parte da região da Serra Gaúcha e por fim, as empresas que atuam no ramo mais representativo na exportação de cada cidade. A partir dessas seleções chegou-se a uma população inicial de 163 empresas.

Primeiramente houve o contato telefônico para falar um pouco sobre a pesquisa e para conseguir acesso ao contato de e-mail dos *traders* e, com isso, garantir que somente esses profissionais recebessem a pesquisa e fossem os respondentes. Com isso, o número da população inicialmente de 163 empresas exportadoras caiu para uma amostra total de 60 empresas com *traders* que aceitaram responder o questionário (sejam eles internos, que trabalham na própria empresa, ou externos, que são *traders* terceiros que realizam esses serviços para a empresa, porém, possuem sua própria empresa especializada no comércio internacional). O restante das empresas (103 empresas) filtradas por serem exportadoras na Serra Gaúcha no ano de 2020 não entraram na amostra por diversos motivos: não foi possível conseguir contato com o setor de exportação, houve somente uma

exportação no ano, foi passado os dados da empresa de serviços de assessoria em comércio internacional ou não a empresa preferiu não disponibilizar o contato do *trader*.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

É necessário salientar a importância de o plano de coleta de dados estar adequado com a necessidade de pesquisa. Será imprescindível também, esclarecer se os dados coletados são primários ou secundários – documentos internos ou externos (ROESCH, 2007).

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

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

Lakatos e Marconi (2001) definem questionário como sendo um instrumento de coleta de dados, ele é composto por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença direta do entrevistador.

Para a técnica de coleta de dados do presente estudo, definiu-se então que seria aplicado um questionário estruturado a partir de questões abertas e fechadas. Vergana (2009) explica que os questionários podem ser aplicados de forma impressa ou digital (meio eletrônico e e-mail).

Com base na metodologia de pesquisa utilizada até o momento, pode-se verificar que o presente estudo utilizou o plano de coleta de dados primários, uma vez que foi feita a investigação direta junto à amostra de empresas exportadoras da região da Serra Gaúcha. Aplicou-se um questionário estruturado (Apêndice A), com um total de 44 perguntas, sendo: nove perguntas abertas e o restante, trinta e três perguntas, fechadas cujos itens utilizavam uma escala Likert de 5 pontos; o questionário foi estruturado com base no referencial teórico e com os objetivos específicos da pesquisa.

Segundo Malhorta (2019) Likert é uma escala de classificação amplamente utilizada, na qual atribui-se a cada afirmação um valor numérico que vai de 1 a 5 ou de -2 a +2. Cada respondente tem um *score* final atribuído ao somatório de pontos que obter nas alternativas, ou seja, os respondentes são solicitados a informar o grau de concordância/discordância, na qual cada célula de resposta é atribuída um número que reflete a direção da atitude de cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Antes da coleta de dados foi realizado um pré-teste com uma amostra de dois *traders* e três professores da área de comércio internacional, com o objetivo de analisar as dúvidas dos respondentes durante a pesquisa e assim corrigir possíveis falhas no questionário; não apresentando necessidade de alteração, sendo assim validado.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Oliveira (1997), os dados científicos podem ser analisados pela abordagem quantitativa ou qualitativa, sendo o objeto do problema o determinador do método de análise a ser utilizado.

Após identificar os desafios do estudo: as características, desafios e barreiras da carreira dos *traders*, foi possível elaborar o questionário estruturado para que com a segunda etapa de coleta de dados, se consiga analisar estatisticamente as respostas obtidas e demonstrar os resultados.

Assim, foi definido que a presente pesquisa seria quantitativa, já que permite coletar informações por meios estatísticos e quantificar os dados obtidos.

O termo “estatística” é de origem latim, *status*, significando estado e foi usado para nomear o levantamento de dados que tem finalidade de orientar o Estado em suas tomadas de decisões.

Segundo Silva et al. (1995), a estatística pode ser conceituada como um conjunto de métodos e processos quantitativos que serve para estudar e medir os fenômenos coletivos. O autor ainda explica que a estatística mantém com a matemática uma relação de dependência e de auxílio para se desenvolver. Com outras ciências, a relação é de complemento para uma pesquisa.

Quanto ao seu método e procedimento, Stevenson (2001) afirma que a estatística utiliza o método científico, com cinco etapas básicas seguintes:

- a) definir cuidadosamente o problema, verificando a clareza da finalidade de proceder a um estudo ou análise;
- b) estabelecer a coleta dos dados adequados;
- c) compilar os dados;
- d) analisar e interpretar os dados;
- e) relatar as conclusões de maneira que sejam facilmente entendidas por quem as for usar na tomada de decisões.

Para escolher o processo a ser utilizado em uma análise de dados estatísticos, é necessário saber qual é o tipo de dados considerado.

3.4.1 Média Ponderada

É a média dos valores de um conjunto ou uma amostra de itens e cada um deles recebe um peso diferente sob o indicativo de sua frequência ou importância relativa.

Em consonância a isso, Triola (2008) afirma que em determinadas circunstâncias as respostas possuem categorias com importâncias, a qual se calcula em forma de média ponderada, que é a média utilizada dos valores que são influenciados por pesos diferentes.

A média ponderada pode ser calculada somando os produtos dos valores pelos seus pesos e dividimos o resultado pela soma dos pesos. Sua fórmula é:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n k_1 x_1}{\sum_{i=1}^n k_1}$$

A presença de valores que destoam dos demais, por serem muito grandes ou muito pequenos, distorce a média ponderada, fazendo com que ela não caracterize de forma eficiente o conjunto de valores.

Optou-se por calcular a média ponderada para calcular as respostas com base na importância das respostas da escala likert de 1 a 5, sendo 1 - Nem um pouco útil e 5 - Extremamente útil.

3.4.2 Desvio Padrão

Desvio padrão é a raiz quadrada positiva da variância, ou seja, de acordo com Lapponi (2005), o desvio padrão depende da soma dos quadrados dos desvios dos dados da variável com relação a sua média.

Os valores da variável se aproximam da média, quanto menor for o desvio padrão. Portanto o desvio padrão é uma medida que só pode assumir valores não negativos e quanto maior for o seu valor, maior será a dispersão dos dados e seu resultado é zero quando os dados de uma variável forem iguais; ele não é uma medida persistente, pois os valores extremos da variável o afetam e a unidade da média sempre é a mesma do desvio padrão.

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_1 - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Optou-se pelo cálculo de desvio padrão para verificar a dispersão dos dados em relação à média.

3.4.3 Ranking Médio

As escalas não comparativas de diferencial semântico e likert são comumente utilizadas por pesquisadores para medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade. A escala de likert é similar à escala de diferencial semântico, porém os extremos da escala de likert são caracterizados por atributos do tipo discordo/concordo, de forma que o respondente assinala na escala o ponto de acordo com o nível de concordância com a afirmação feita. Em geral, ocorre a disponibilização das descrições dos pontos intermediários.

Essa técnica tem uma abordagem quantitativa das pontuações atribuídas às respostas, relacionando-as à frequência das respostas dos respondentes (Werland, 2013). Para a composição do cálculo executa-se a média ponderada para cada um dos itens do questionário, dividindo-os pelo número total de sujeitos que responderam ao instrumento de pesquisa. Sendo:

$$RM = \sum \frac{(Fi.Vi)}{NS}$$

Optou-se pelo cálculo do ranking médio para mensurar o grau de concordância dos respondentes da pesquisa.

3.4.4 Variáveis Categóricas

As variáveis categóricas contêm um número finito de categorias ou grupos distintos. Os dados categóricos podem não ter uma ordem lógica e serão usados para as questões abertas.

Variáveis categóricas podem ser também nominais ou ordinais.

Dados nominais não têm ordenação intrínseca nas categorias. Por exemplo: gênero (masculino, feminino, outros) não tem uma ordenação específica.

Dados ordinais têm uma ordenação explícita, por exemplo os 3 níveis de uma máquina de lavar (alto, médio e baixo). Uma tabela de frequência (contagem de cada categoria) é a estatística mais comum usada para descrever dados categóricos de cada variável, e o gráfico de barras ou gráfico waffle são duas possibilidades que podem ser utilizadas.

Ao final dessa seção, apresenta-se o Quadro 4 com o resumo do procedimento metodológico. Neste quadro, estão sintetizados os principais elementos aplicados neste estudo, abordando o delineamento da pesquisa e seu direcionamento para coleta de análise de dados.

Quadro 4 - Resumo do procedimento metodológico

DELINEAMENTO			Participantes do estudo	Processo de coleta de dados	Processo de análise de dados
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa	Descritivo	Survey ou Enquete	Profissionais que atuam na área de vendas do comércio internacional (<i>traders</i>) na região da Serra Gaúcha	Questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas	Estatística Descritiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

No próximo capítulo, se encontra uma análise profunda do questionário, com o intuito de responder à questão deste trabalho, que é: quais competências que o *trader* deve desenvolver para ter êxito atuando na área do comércio internacional e, para isso, se levando em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados, se faz necessário o procedimento de manejo dos mesmos, a fim de obter o resultado e assim ser possível analisar e interpretar os resultados. Segundo Gil (1999), a análise serve para que seja possível estruturar os dados de uma maneira na qual se encontre respostas para a resolução do problema e no caso da interpretação, linkar as respostas com outros conhecimentos já obtidos, de modo a conseguir um olhar mais vasto para as respostas.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção tem por finalidade apresentar a análise dos dados coletados e resultados obtidos através da pesquisa quantitativa, em forma de questionário, realizada entre os dias 17 de agosto de 2021 à 08 de setembro de 2021, totalizando assim 21 dias.

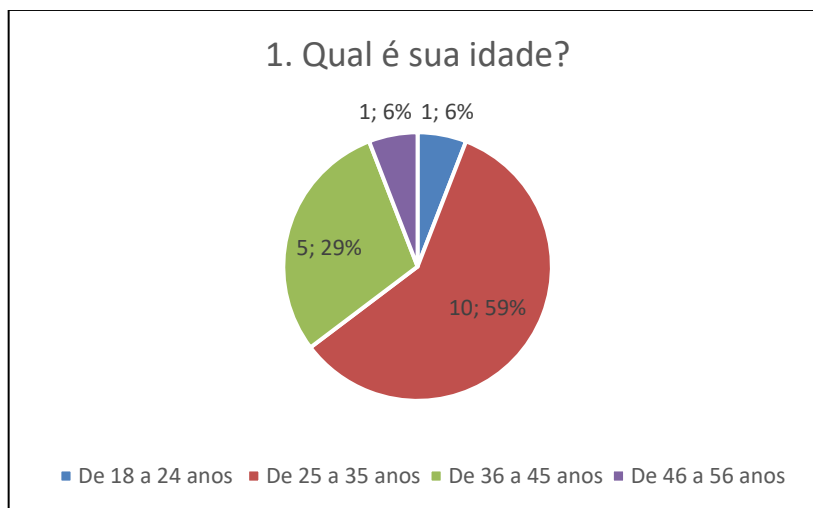
Os resultados foram obtidos através da coleta de dados mediante às empresas que exportaram no ano de 2020, sendo filtradas apenas pelo produto mais exportado de sua devida cidade e feito nas cidades mais representativas da região da Serra Gaúcha, resultando em 163 empresas selecionadas. Devido à pesquisa ser inteiramente direcionada ao *trader*, foi feito um contato telefônico para se explanar sobre a pesquisa e, também, para a obtenção do contato direto do profissional do Comércio Internacional, resultando assim em 56 contatos de e-mails. Posteriormente, foi enviado um link do *Google Forms* para que fosse possível obter as respostas da pesquisa. Até a data do encerramento da pesquisa, 08 de setembro de 2021, foram obtidas 17 respostas.

Devido a um baixo índice de respostas, apenas 17 respondentes entre uma população de 165 *traders*, e considerando um nível de confiança de 90% temos um erro amostral de 18,95%. Segundo Fernandez (2012) o erro amostral pode ser entendido como um erro devido ao fato de se estar observando uma amostra e não uma população, sendo calculado pela seguinte fórmula matemática:

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2p(1-p)}$$

Na sequência, apresentam-se gráficos demonstrando as respostas e uma breve análise das mesmas.

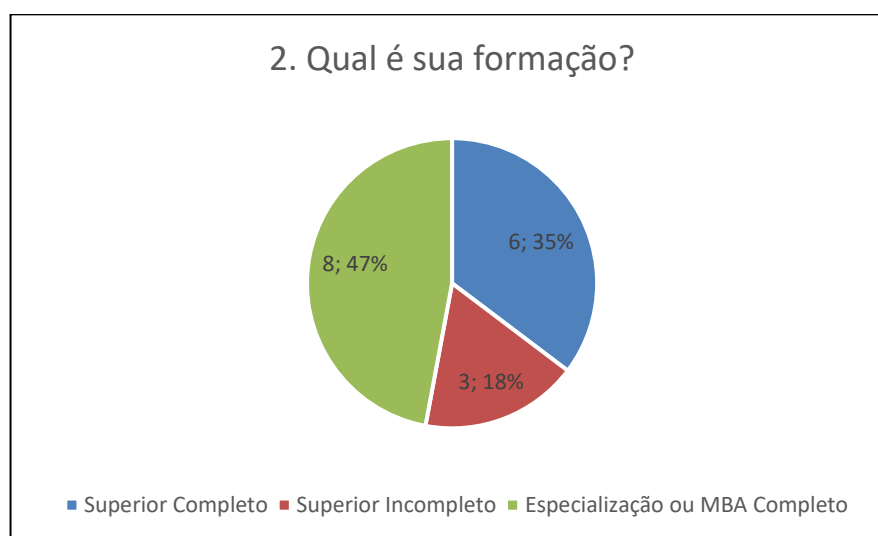
Figura 6 – Gráfico: Qual é sua idade?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os dados apresentados a partir da Figura 6 demonstram que uma grande parcela (59%) dos *traders* respondentes estão em uma faixa de idade de 25 a 35 anos (59%) e a segunda faixa de idade mais respondida foi com idade de 36 a 45 anos (29%).

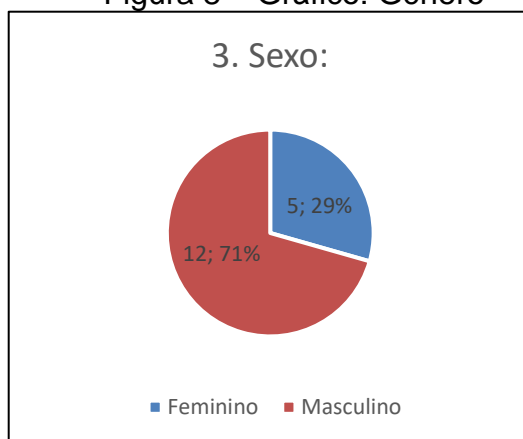
Figura 7 – Gráfico: Qual é sua formação?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A grande parte dos entrevistados é graduado, sendo que a maioria, 8 respondentes, possui alguma especialização ou MBA e 35%, ou 6 respondentes, possui ensino superior completo.

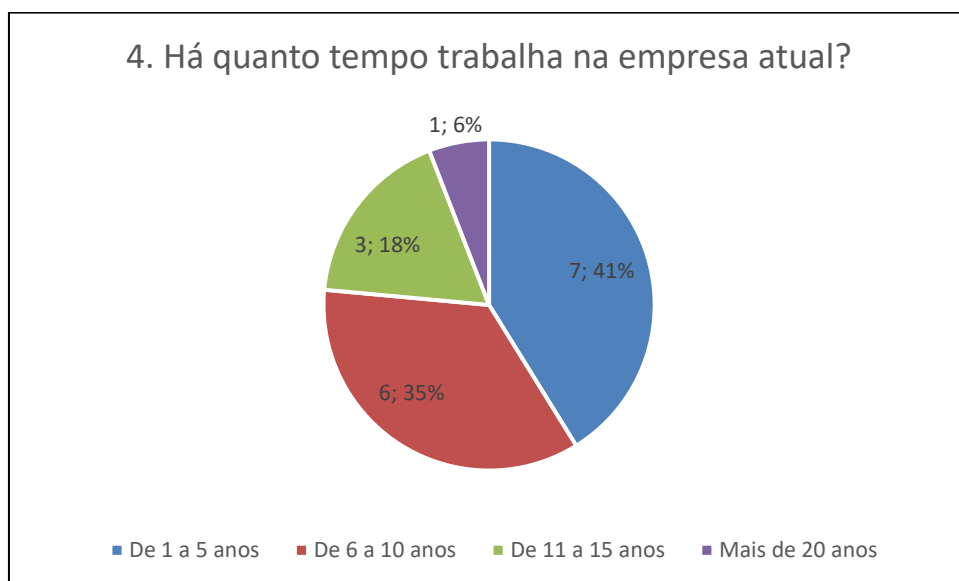
Figura 8 – Gráfico: Gênero



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Pode-se observar a partir da Figura 8 que existe uma grande diferença nos respondentes, entre homens e mulheres trabalhando como *trader* na Serra Gaúcha: a grande maioria é do sexo masculino, correspondendo a mais de 70%.

Figura 9 – Gráfico: Há quanto tempo trabalha na empresa atual?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Referente ao tempo de empresa, pode-se notar a partir da Figura 9 que a grande maioria dos respondentes está a menos de 10 anos na empresa atual, sendo que a maioria (41%) está a menos de 5 anos.

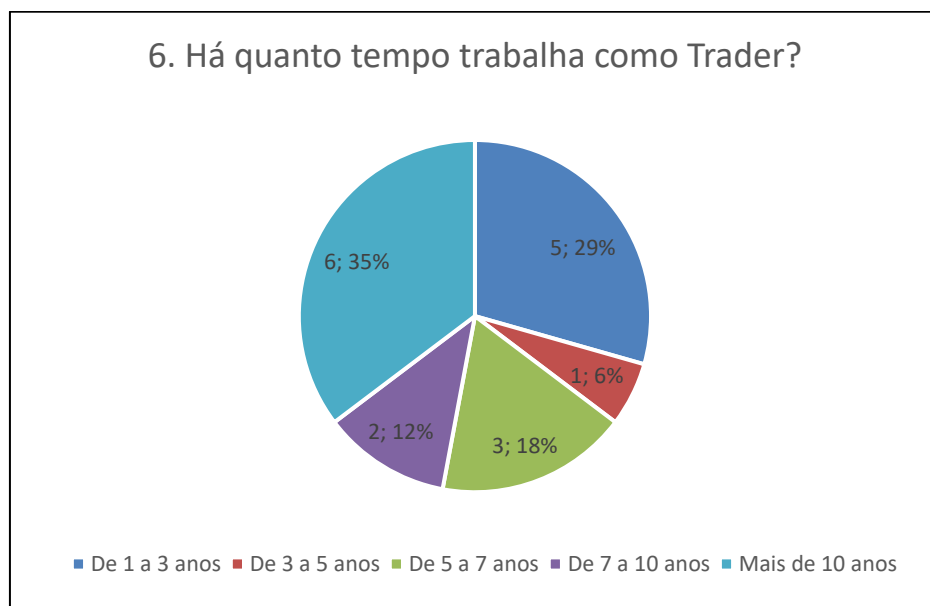
Figura 10 – Gráfico: Qual é sua experiência profissional anterior a de *Trader*?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O Profissional de Comércio Internacional pode exercer inúmeras tarefas e cargos dentro de uma organização, como demonstrado no gráfico acima. Antes de se tornar *trader*, mais da metade, 53% dos respondentes, trabalhou como operacional do Comércio Internacional.

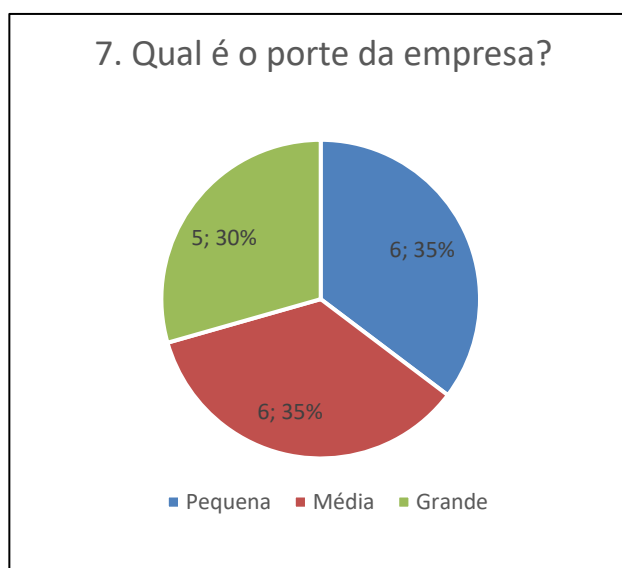
Figura 11 – Gráfico: Há quanto tempo trabalha como *Trader*?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os respondentes foram questionados quanto ao tempo que trabalham como *trader* e podemos ver a partir da Figura 11 uma diversidade nas suas respostas: a maioria dos respondentes é composta pelos dois extremos: os que trabalham como *trader* somente a 1 ou 3 anos (35%) e estariam iniciando sua jornada nessa carreira e quem trabalha com isso há mais de 10 anos (29%) e já criou raízes como *trader*.

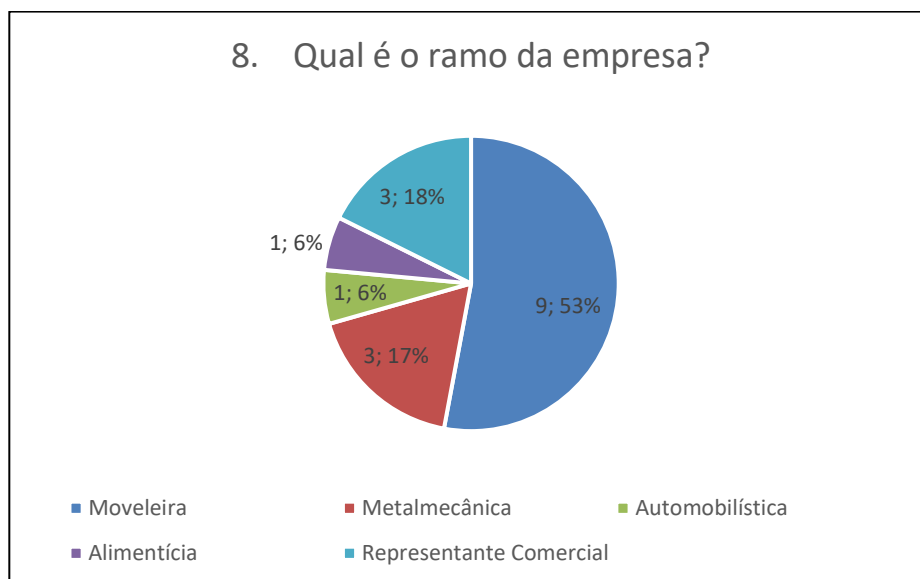
Figura 12 – Gráfico: Qual é o porte da empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Percebe-se que existe um *mix* nos portes das empresas dos respondentes, sem uma predominância de um determinado porte (35% pequena, 35% média e 30% grande) e isso caracteriza uma amostra mais ampla da visão dos *traders*. Lembrando que o porte da empresa é definido de acordo com o faturamento anual bruto.

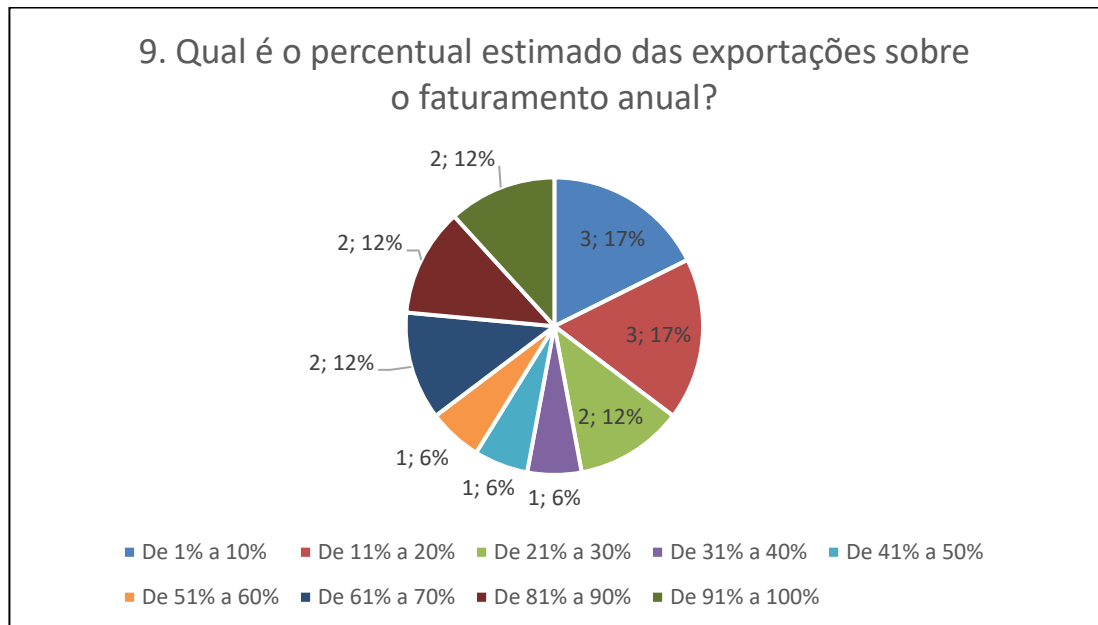
Figura 13 – Gráfico: Qual é o ramo da empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Para uma grande variedade e uma exploração de diferentes segmentos da indústria foi realizado a pesquisa com o ramo de maior impacto na exportação das maiores cidades da Serra Gaúcha, e como se pode perceber no gráfico acima (Figura 13), mais da metade dos respondentes trabalham na indústria moveleira, ou seja 53%.

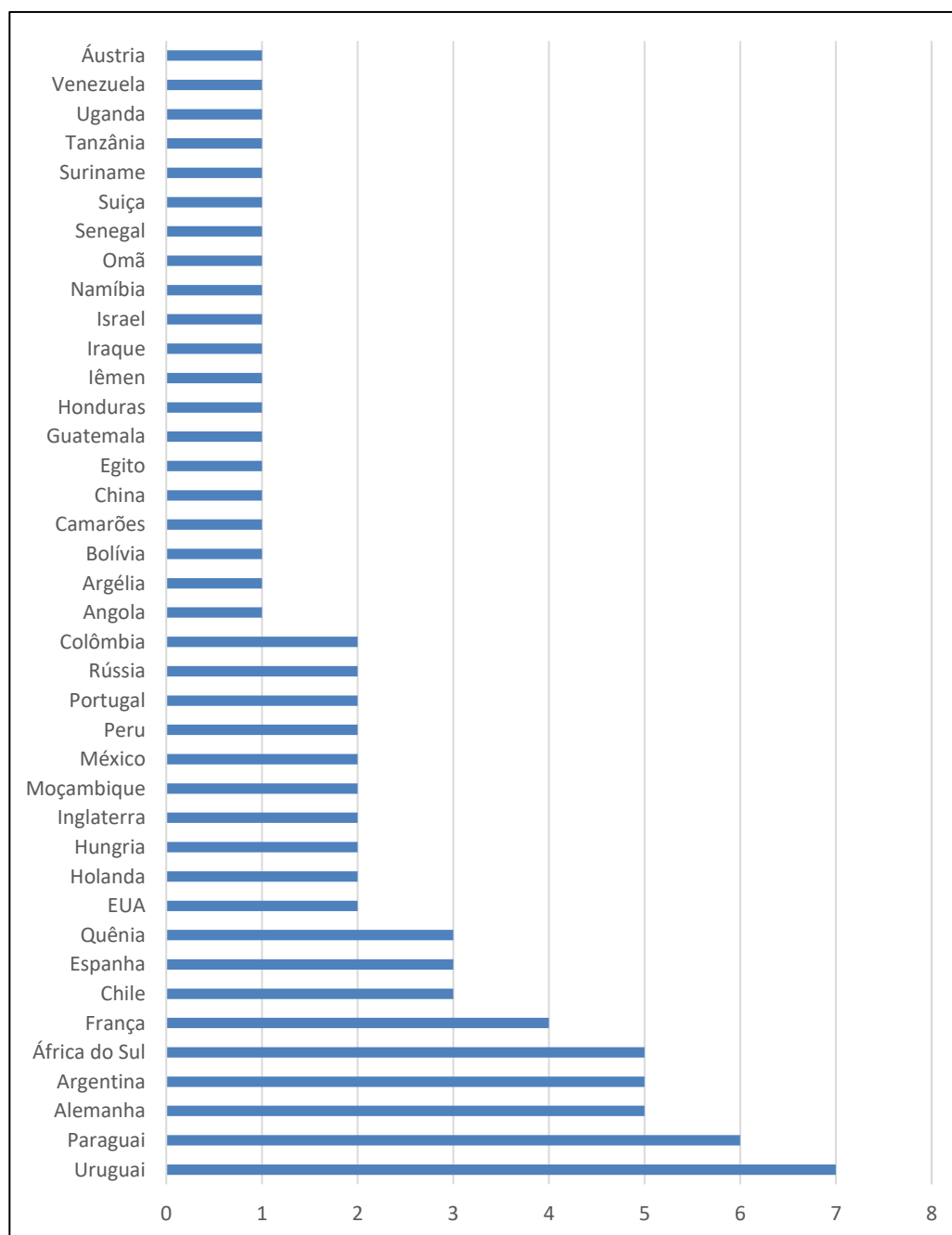
Figura 14 – Gráfico: Qual é o percentual estimado das exportações sobre o faturamento anual?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O percentual das exportações sobre o faturamento anual apresentou uma equidade em todas as respostas, somente não aparecendo de 71% a 80%. Isso revela uma amostra diversificada de *traders* com relação aos faturamentos da exportação sobre o faturamento anual, já que alguns têm como responsabilidade mais de 90% de sua empresa enquanto outros estão trabalhando para deixar seu setor mais impactante nos números finais. Obtendo-se os seguintes resultados: De 1% a 10% do faturamento – 3 respondentes, de 11% a 20% - 3 respondentes, de 21% a 30% - 2 respondentes, de 31% a 40% - 1 respondentes, de 41% a 50% - 1 respondentes, de 51% a 60% - 1 respondentes, 61% a 70% - 2 respondentes, de 81% a 90% - 2 respondentes e 91% a 100% - 2 respondentes.

Figura 15 – Gráfico: Já viajou para outros países? Quais?
Poderia comentar alguma experiência marcante vivenciada?

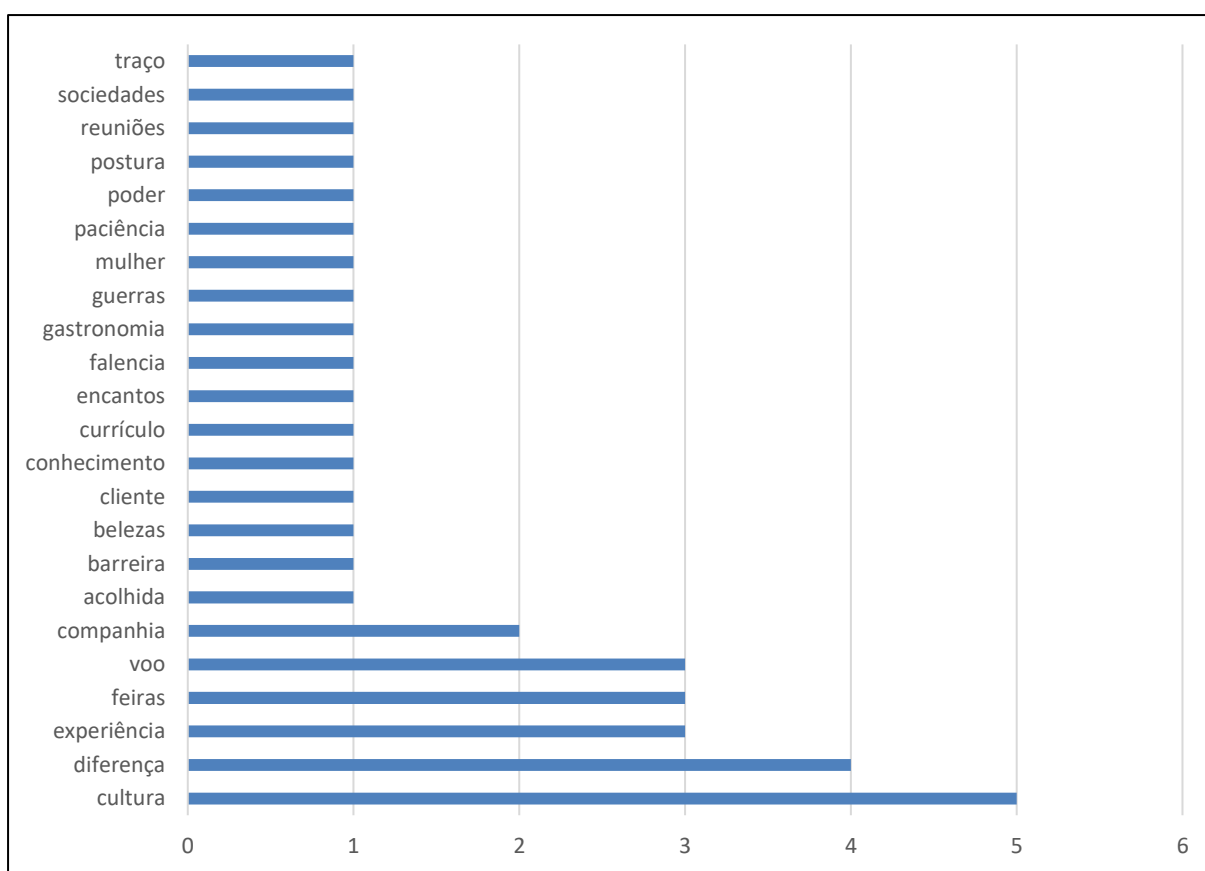


Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Como demonstra a Figura 15, os países mais citados foram: Uruguai – 7 citações, Paraguai – 6 citações e empatados em terceiro lugar, África do Sul, Alemanha e Argentina com 5 citações. É interessante notar que alguns países sul-americanos como Bolívia e Colômbia foram pouco citados e, em contrapartida, foram citados vários países africanos, com destaque para o Quênia que teve 3 citações.

Referente às experiências vivenciadas a palavra mais comum dos respondentes foi cultura, onde pode ser utilizada em respostas como: “[...] que a sociedade no leste europeu enxerga e vive de maneira diferente a cultura sul-americana [...]” (Respondente 12), “[...] com paciência e postura profissional após alguns dias e reuniões foi possível ultrapassarmos esta barreira cultural [...]” (Respondente 14) e que cada país tem seus encantos e “[...] fatores que irão marcar sua passagem, tanto pelas belezas naturais como algum traço de cultura e gastronomia (Respondente 17).

Figura 16 – Gráfico: Experiência vivenciada

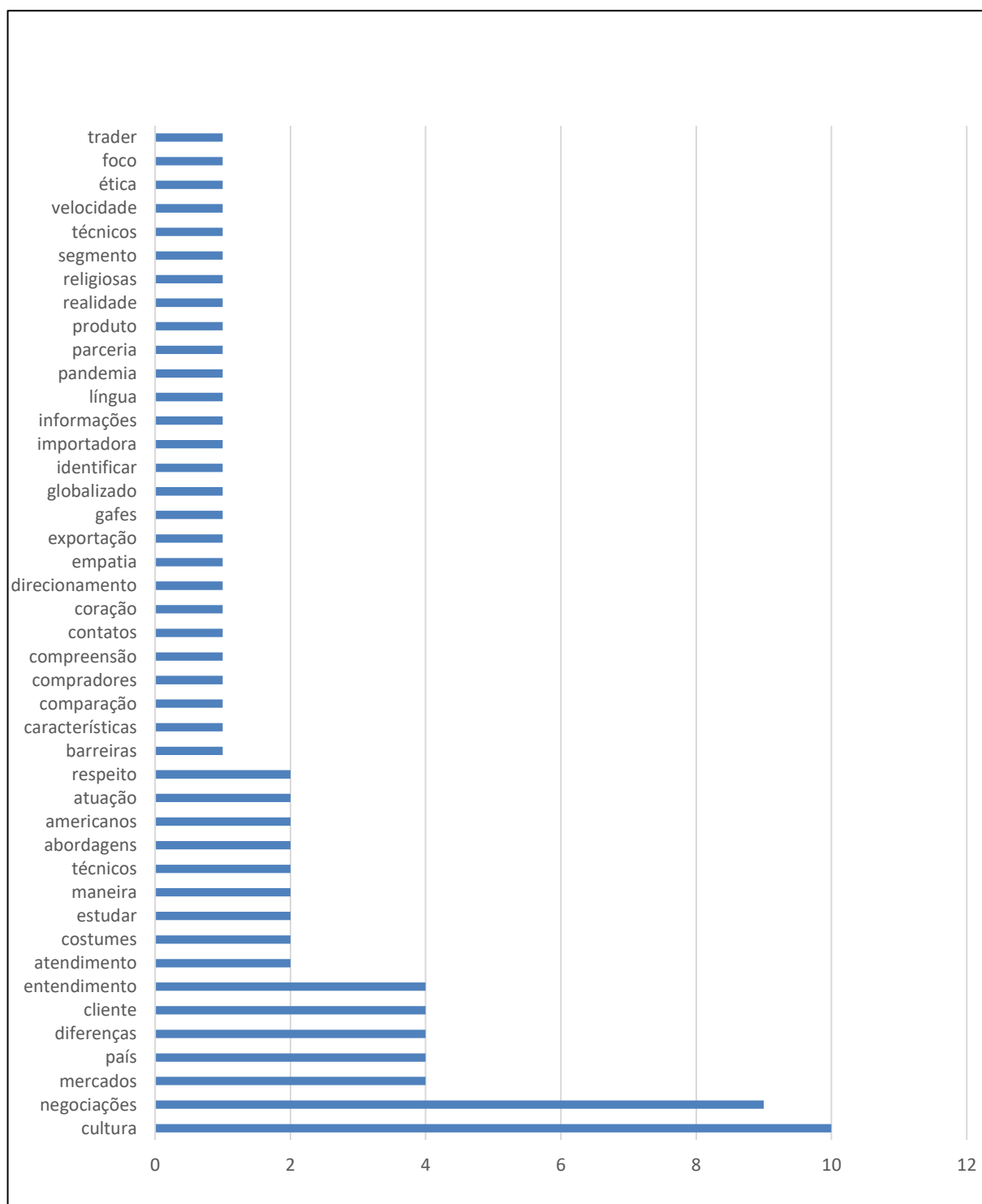


Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Outra palavra com relevância foi feira, sendo citada no seguinte contexto: “Possuo no currículo mais de 30 países e participações em diferentes feiras e quando eu fui para uma feira na Rússia, nosso principal cliente da região pediu desculpas, mas ele não sabia como se negociava com uma mulher, pois até então nunca tinha tido a necessidade [...]” (Respondente 14).

Como demonstrado acima na Figura 16, pode-se também destacar palavras como: postura, mulher, gastronomia, falência, guerra e encantos.

Figura 17 – Gráfico: Você observa as nuances culturais nas negociações e relacionamento com os clientes e fornecedores? Descreva suas percepções



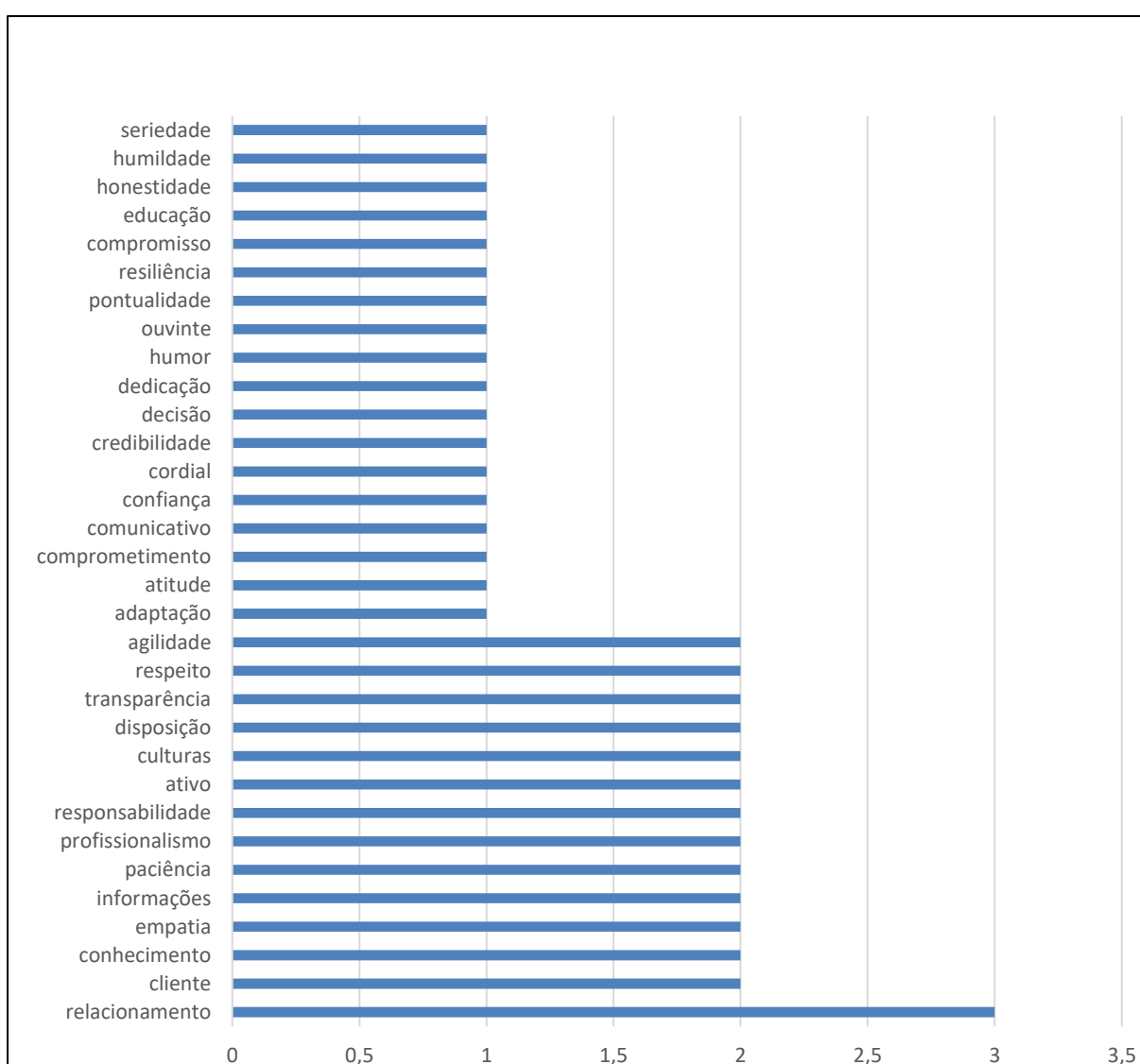
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As principais nuances culturais verificadas na pesquisa estão nas negociações, sendo mencionada 9 vezes nas respostas. Algumas menções são: “[...] como cada vez mais o mundo está globalizado e a velocidade das informações tem

aumentado muito estas características deixam de ser muito importantes nas negociações [...]” (Respondente 6), “[...] cada país possui costumes bem definidos e hábitos distintos em se lidar e é importante identificar esses pontos e estudar o país previamente para obter sucesso nas negociações (Respondente 2).

Também pode-se verificar a partir da Figura 17 outras palavras menos comentadas, para identificar essas nuances, como: abordagem, respeito, empatia, gafes, foco, velocidade e ética.

Figura 18 – Gráfico: Que atitudes são necessárias para um bom relacionamento interpessoal na sua atual atividade



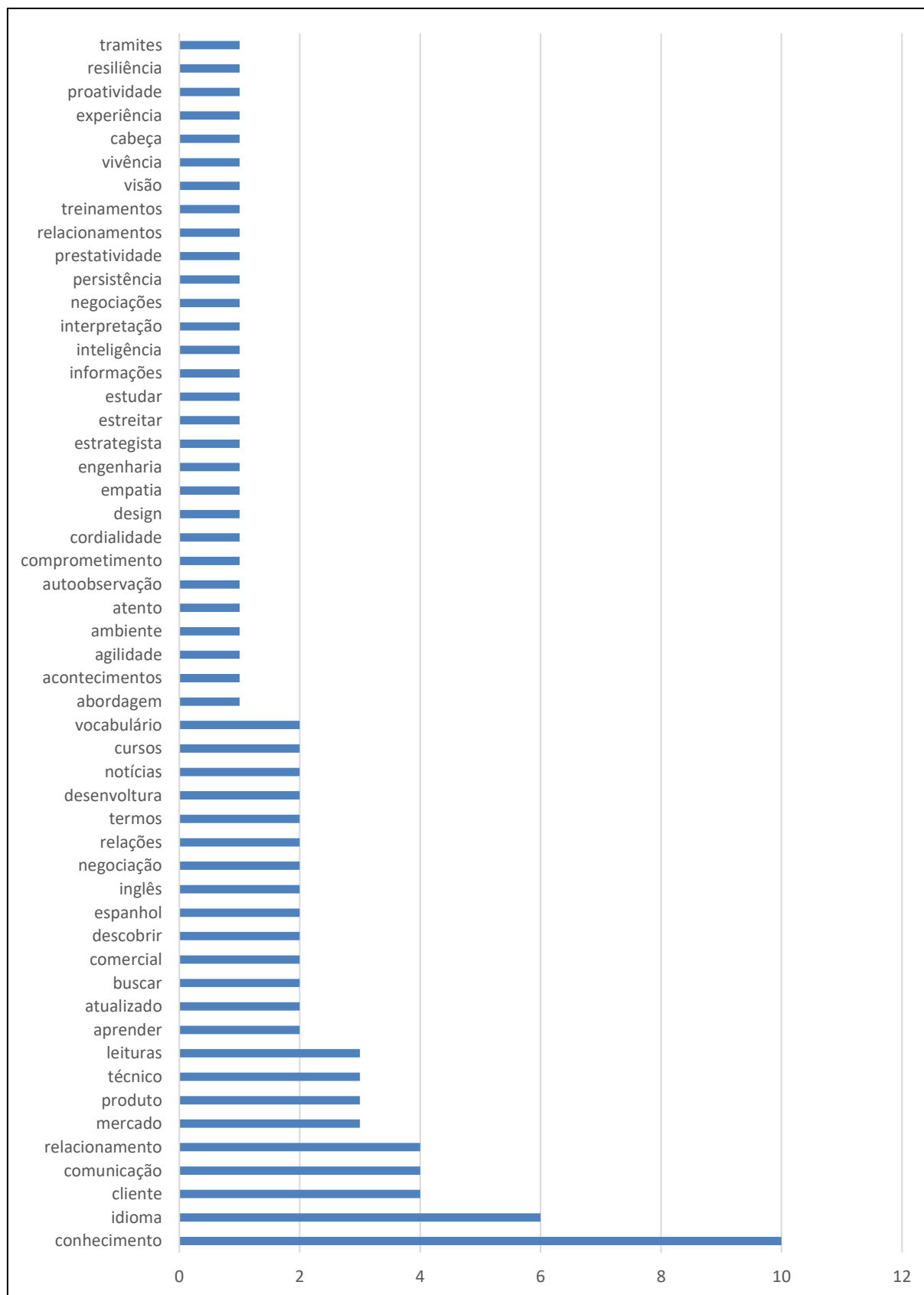
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Entre a atitude fundamental para um bom relacionamento, podemos observar uma grande gama de palavras sendo citadas como: empatia, conhecimento,

paciência, profissionalismo, responsabilidade, ser ativo, ter disposição, respeito e agilidade.

Seguem alguns trechos das respostas com as palavras utilizadas: “conseguir informações certas o mais rápido possível e ser sempre muito solícito nas negociações” (Respondente 5). Outro respondente elucida: “Responsabilidade e credibilidade, ao meu ponto de vista estes são os dois principais fatores para um bom relacionamento”. “Educação, bom humor, paciência, resiliência e dedicação e empatia são as atitudes necessárias para o relacionamento interpessoal” (Respondente 6).

Figura 19 – Gráfico: Quais competências e habilidades são necessárias para sua atividade profissional? No seu caso, como você busca desenvolvê-las?

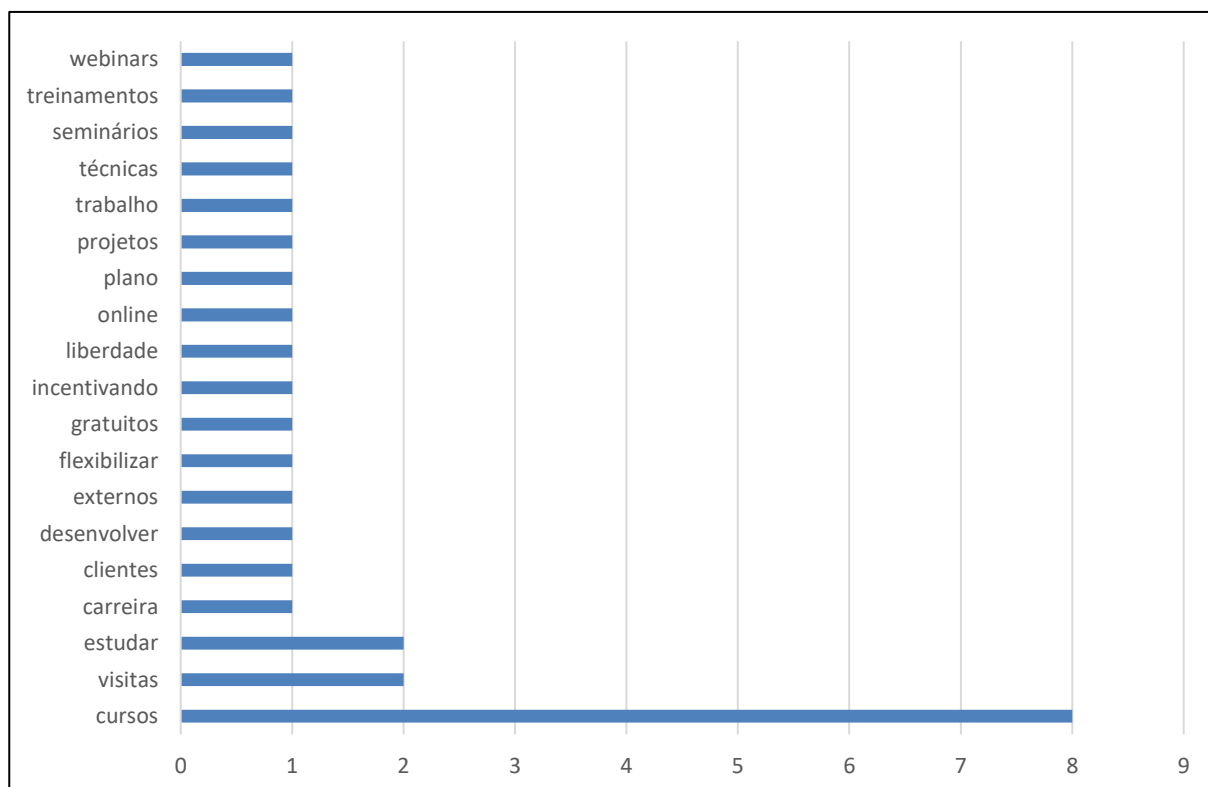


Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Dentre todas as competências e habilidades citadas, conhecimento foi a palavra mais lembrada. Dentre as citações de conhecimento, seguem alguns relevantes: “[...] conhecimento do segmento de mercado inserido, conhecer feiras e comprometimento quanto as promessas realizadas” (Respondente 13). “[...] é mais válido possuir conhecimento e relações comerciais do que nomes em planilha” (Respondente 11). “Comunicação, leitura das demandas do cliente, idiomas, conhecimento técnico de peças [...]” (Respondente 4).

Outra palavra que se destacou bastante foi idioma, sendo referenciada 6 vezes, conforme citações a seguir: “Relacionamento e negociação são fundamentais, falar o idioma do cliente também é importante, ou ter um bom vocabulário do inglês” (Respondente 4) e “Conhecer o máximo de idiomas possível, ser conhecedor da história do país, estar sempre atento aos acontecimentos pelo mundo” (Respondente 7). Outras palavras mencionadas foram: relacionamento com 4 citações, negociação com 2 e desenvoltura também com 2.

Figura 20 – Gráfico: Referente às competências e habilidades da questão anterior, a empresa busca ajudar no desenvolvimento dessas competências e habilidades? Se sim, como?

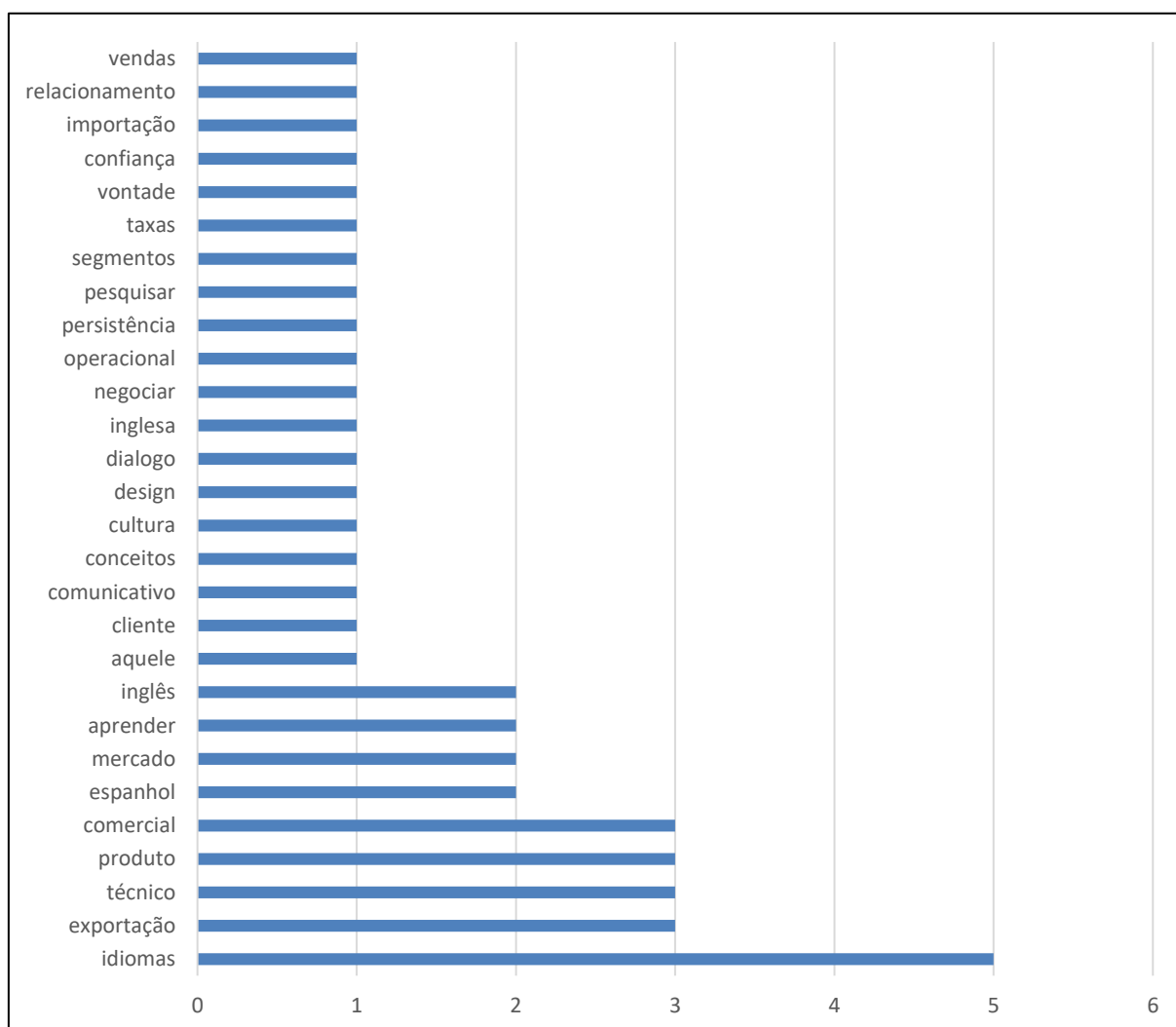


Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A grande maioria dos respondentes, 12 *traders*, responderam que sim, a empresa ajuda no desenvolvimento das competências. No modo de como essa ajuda é feita, vemos através da Figura 20 que cursos foi o modelo mais comentado, com 8 respostas é citado no seguinte contexto: “Sim, buscamos sempre buscar cursos sobre comex para nossos funcionários” (Respondente 14), “Sim, com cursos de desenvolvimento de competências comerciais” (Respondente 16) e “Sim, a empresa nos ajuda em cursos *in company*, ou cursos externos recebemos auxílio” (Respondente 1). Também foram citados os métodos como: webinar, seminário e treinamentos.

Há opiniões de que é o profissional que deve procurar aprimorar suas competências, com as seguintes respostas: “Não de forma direta. Quem cuida do meu plano de carreira sou eu mesma” (Respondente 6) e “Acredito que caiba ao profissional buscar melhorar estas competências e não a empresa”. (Respondente 13)

Figura 21 – Gráfico: Há algum conhecimento e/ou competência específica no ramo de atuação da empresa que o *trader* precisa dominar?



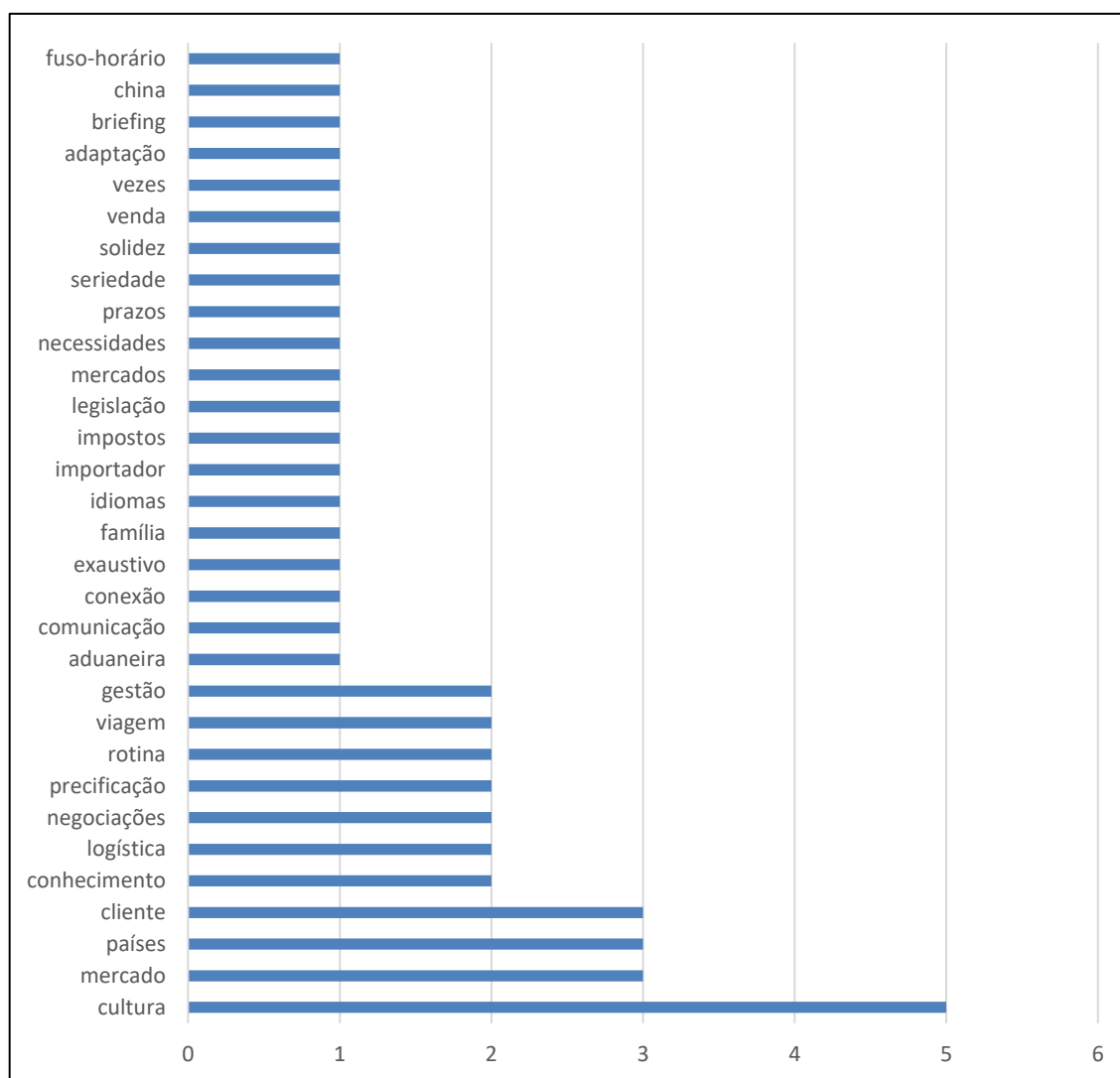
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conforme demonstrado no gráfico acima, o conhecimento ou habilidade específica do *trader*, segundo os respondentes, devem ser os idiomas (com 5 citações). Dentre elas, podemos destacar as seguintes: “é interessante ter fluência no idioma para negociar com mais facilidade, mas principalmente ter muita vontade de pesquisar e aprender pois é um trabalho muito dinâmico e tudo pode mudar a qualquer momento” (Respondente 7) e “Idiomas são essenciais além de conhecimento técnico básico dos segmentos de atuação” (Respondente 11).

Outra palavra mencionada que é uma competência específica é conhecimento sobre exportação, com 3 menções. Segue uma citação sobre a exportação: “domínio do produto o qual vai trabalhar é de fundamental importância. Ter conhecimento amplo

de mercado e também no que envolve as taxas e demais fatores da exportação para aquele país” (Respondente 15).

Figura 22 – Gráfico: Em sua opinião, o que pode se considerar de mais complexo na área de comércio internacional? Naquilo que envolve a atividade do *trader*?



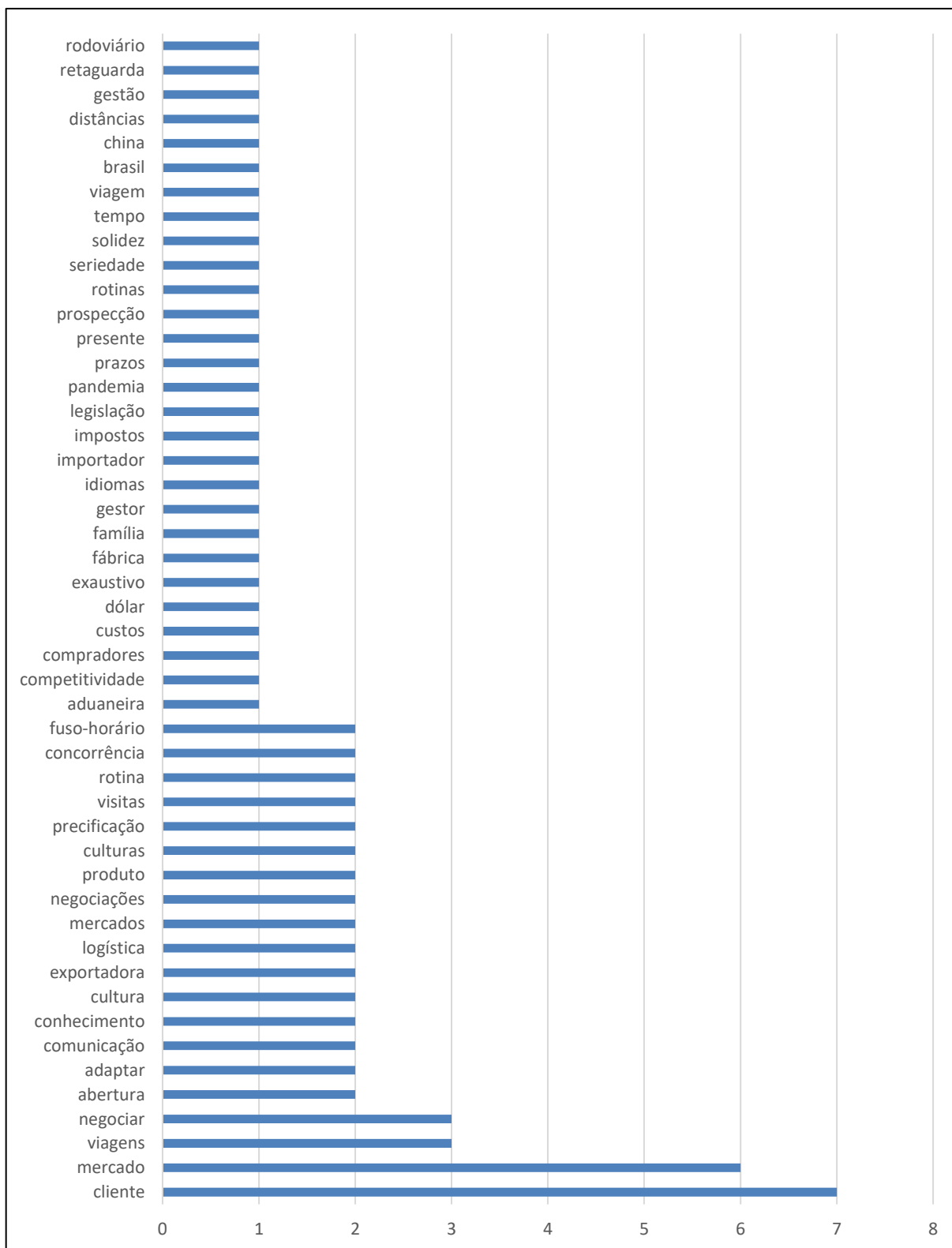
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Grande parte dos respondentes citou a cultura, 5 menções, em suas respostas como o fator a se considerar mais complexo na área do comércio internacional. A cultura foi citada em diferentes formas, sendo como a dificuldade de entendimento da cultura dos outros países e também a nossa própria cultura interna, como podemos notar nas seguintes respostas: “A habilidade de lidar com diferentes culturas, fuso-horário, idiomas” (Respondente 3), “A abertura de novos clientes e novos mercados sem estar presente no país desse cliente e não ter contato direto com a sua cultura” (Respondente 5) e “[...] mencionaria também a falta de cultura

exportadora das fábricas locais, em algumas ocasiões as negociações não avançam, pois, o gestor da fábrica brasileira não compreende e/ou não enxerga vantagem em adaptar seu item para o mercado externo” (Respondente 11).

Também são interessantes outros pontos levantados nas respostas como a dificuldade na logística, podendo ser exemplificada nas seguintes respostas: “A questão logística e aduaneira de cada país é sempre um desafio [...]” (Respondente 11) e em outra citação “Conhecimento sobre legislação do país importador e suas barreiras (logística, tarifária, administrativa e etc.) ” (Respondente 14). E outro assunto comentado é em relação às viagens, onde se encontra nas seguintes menções: “Não vejo nada muito complexo, no entanto, rotinas exaustivas de viagem muitas vezes é um empecilho” (Respondente 9) e “Rotina intensa de viagens” (Respondente 6).

Figura 23 – Gráfico: Quais as principais dificuldades encontradas no seu trabalho de *trader*?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

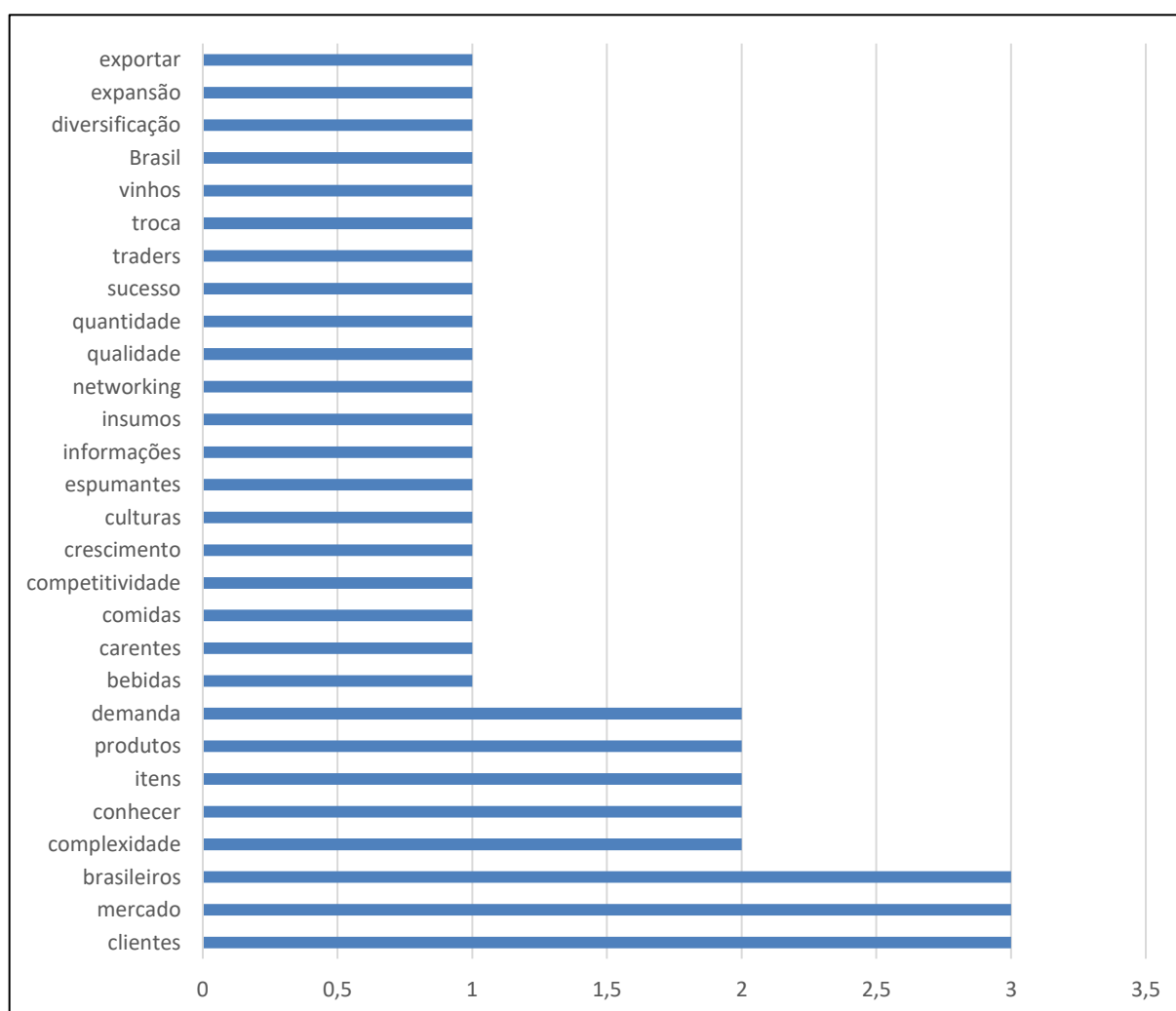
Dentre as palavras que se sobressaem nessa resposta, seis citações aparecem o mercado mundial. A pandemia foi um agravante no mercado, sendo

citada nas seguintes respostas: “Questões mais relacionadas ao mercado nesta pandemia, apesar do dólar alto (que seria bom para os nossos negócios), o ramo rodoviário, que é o nosso segmento, foi muito atingido” (Respondente 6).

Outro ponto sobre o mercado é que ele está em constante mutação e é necessário o seu rápido entendimento, segundo um dos respondentes: “Ter tempo suficiente para entender o mercado, o cliente, o produto e botar tudo isto na prática” (Respondente 1).

Novamente são mencionados a cultura (aparecendo 2 vezes) e as viagens com 3 menções, sendo o aumento de preços um dos fatores comentados: “Os altos custos de viagens internacionais” (Respondente 9).

Figura 24 – Gráfico: Quais as principais oportunidades que você percebe como *trader*?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Uma das palavras mais citadas foi mercado, aparecendo 3 vezes, já que com a globalização mundial e a abertura de novos clientes a todo instante, existe um amplo mercado mundial que pode ser desbravado e isso pode ser constatado nas seguintes respostas: “Possibilidade de abrir novos mercados ainda não explorados” (Respondente 13), “O mundo é muito grande, e as oportunidades são infinitas, o Comércio mundial nunca vai parar” (Respondente 1) e “Temos um planeta de oportunidades de encontrarmos clientes e mercados, o campo de trabalho é muito grande e assim podemos buscar dentro deste universo aqueles países que podemos trabalhar com sucesso” (Respondente 7).

Outras respostas que são de pontos de vista extremamente interessantes, são referentes a importância da exportação nas empresas: “o mundo é maior que o nosso quintal e não podemos nos limitar ao nosso país apenas. Exportar é necessário e toda empresa, por menor que seja, deveria o fazer” (Respondente 1); e sobre a qualificação, ou a falta dela, dos profissionais de Comércio Exterior no nosso país: “Atualmente atuo como Gerente do departamento, então percebo que faltam bons profissionais, estamos carentes de bons *traders* no Brasil” (Respondente 6).

As questões do nº 19 ao nº 43 são para mensurar o grau de importância que os respondentes deram para diferentes habilidades e conhecimentos em uma escala Likert onde: 1 – Nem um pouco útil, 2 – Um pouco útil, 3 – Mais ou menos útil, 4 – Muito útil e 5 – Extremamente útil.

Com as respostas dos entrevistados foi elaborado o quadro abaixo com a intenção de revelar a importância dos conhecimentos daqueles que responderam à enquete.

Quadro 5 – Conhecimento sobre sistemática de exportação (Processo aduaneiro, Legislação, Incoterms, Regime aduaneiro etc.):

	Ranking Médio	Média Ponderada	Desvio Padrão
19. Conhecimento sobre sistemática de exportação	4,35	4,35	3,85
20. Familiaridade com os termos de Comércio Exterior	4,50	4,35	4,22
21. Conhecimento da língua inglesa	4,65	4,65	5,08
22. Conhecimento da língua espanhola	4,59	4,59	4,98
23. Conhecimento da língua inglesa e espanhola	4,59	4,59	4,72
24. Experiência na área de Comércio Exterior	3,87	3,65	2,70
25. Domínio das ferramentas do Pacote Office	3,93	3,65	3,78
26. Domínio das ferramentas para videoconferências	3,64	3,50	2,79
27. Habilidades de negociação	4,71	4,71	5,27
28. Saber trabalhar em equipe	4,65	4,65	5,08
29. Habilidade em tomada de decisões	4,59	4,59	4,77
30. Ter espírito de liderança	4,35	4,35	3,85
31. Saber agir	4,71	4,71	5,68
32. Ser responsável	4,82	4,82	6,07
33. Ter bom relacionamento interpessoal	4,76	4,76	5,64
34. Saber mobilizar recursos	4,53	4,53	4,45
35. Ter visão estratégica	4,59	4,59	4,72
36. Capacidade de transformar informações em dados úteis	4,65	4,65	4,98
37. Ser criativo	4,65	4,65	4,98
38. Estar sempre informado	4,53	4,53	4,67
39. Conhecimento de outras culturas	4,41	4,41	4,22
40. Domínio da oralidade	4,29	4,29	3,85
41. Capacidade de planejamento	4,53	4,53	4,67
42. Capacidade de gerenciamento de equipes na área de Comércio Internacional	4,18	4,18	3,58
43. Visão sistêmica de todos os processos do comércio internacional	4,47	4,47	4,28

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conforme pode ser observado no Quadro 5, o valor de ranking médio evidência que na grande maioria das respostas os participantes consideram os pontos

extremamente útil, normalmente deixando a média ponderada próxima a 5, que é o limite máximo, com um desvio padrão alto pois a maioria dos respondentes optaram pelas respostas "Muito útil" e "Extremamente útil".

É possível notar essa constatação na pergunta 32, onde é questionado o grau de relevância em ser responsável. Catorze dos dezessete respondentes acham ser responsável extremamente útil, e o restante, 4 *traders*, acham que é muito útil. Essa percepção da importância em ser responsável, mais até que saber negociar, pode ser observada na maior média ponderada, quase chegando a 5, e o maior desvio padrão de todas as perguntas.

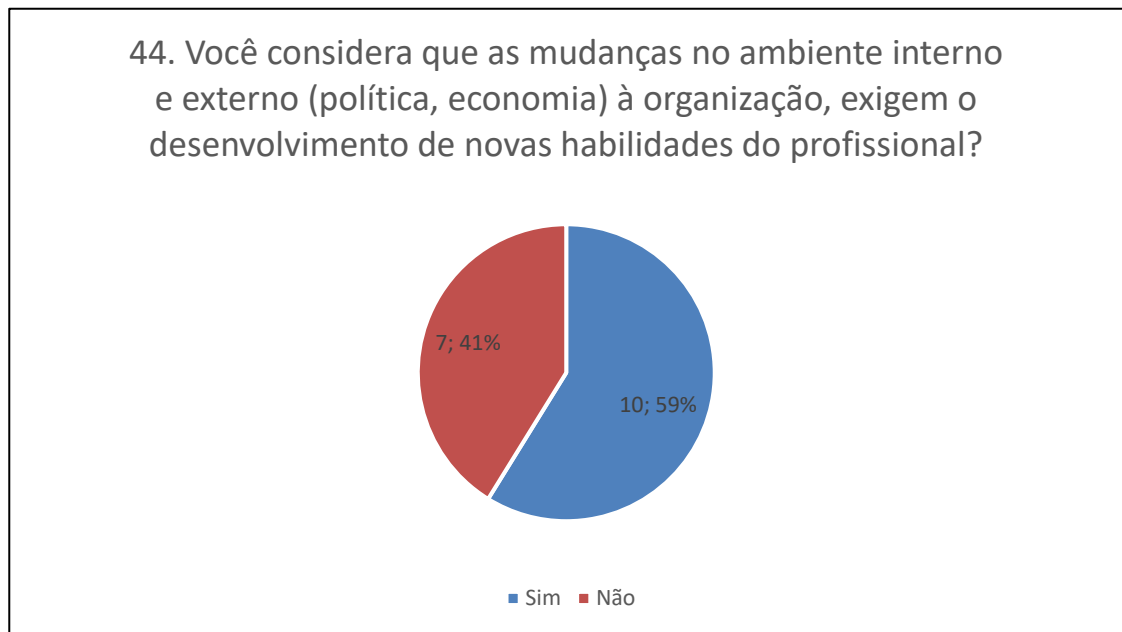
Em contrapartida, nota-se uma variação nas respostas das perguntas 24, 25 e 26 (Experiência na área de Comércio Exterior, Domínio das ferramentas do Pacote Office e Domínio das ferramentas para videoconferências respectivamente) em comparação com as outras respostas.

Referente a pergunta 24 - Experiência na área de Comércio Exterior ocorreu a maior dispersão de respostas de todas questões apresentadas, obtendo-se os seguintes resultados: Um pouco útil – 2 respostas; Mais ou menos útil – 5 respostas; Muito útil – 7 respostas e Extremamente útil – 3 respostas. Isso pode ser verificado pelo baixo desvio padrão, comparada com o resultado das outras questões.

Na questão 25 - Domínio das ferramentas do Pacote Office, também houve resultados diversos, obtendo-se: Nem um pouco útil – 1 resposta; Um pouco útil – 1 resposta; Mais ou menos útil – 3 respostas; Muito útil – 10 respostas e Extremamente útil – 2 respostas. Mesmo com a grande maioria acreditando em uma grande importância no domínio do Pacote Office, aqui temos a única resposta de nem um pouco útil de todas as questões apresentadas.

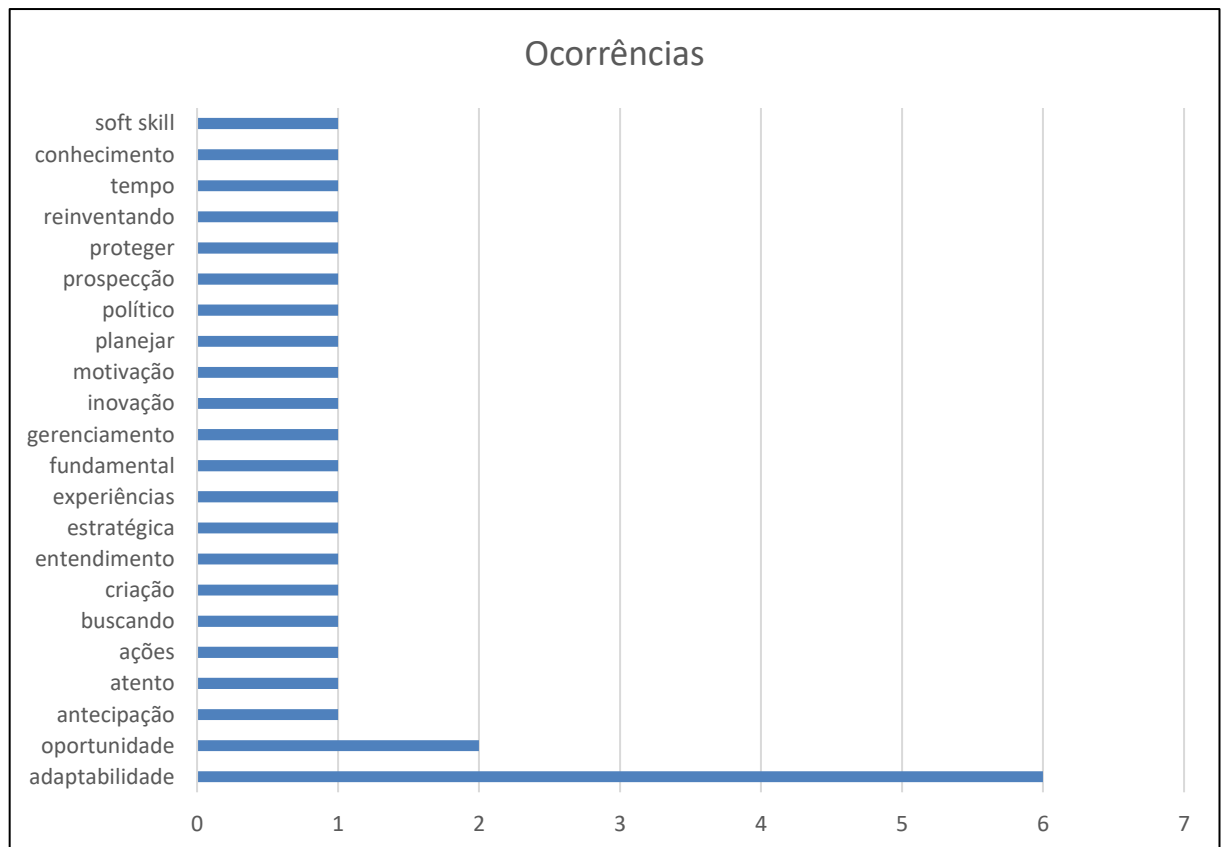
Em continuidade a isso, temos a questão 26 - Domínio das ferramentas para videoconferências, possuímos a única questão onde a grande maioria dos respondentes não acha muito útil e extremamente útil. Sendo respondido da seguinte forma: Um pouco útil – 2 respostas; Mais ou menos útil – 7 respostas; Muito útil – 1 resposta e Extremamente útil – 3 respostas. Essa diferença de percepção dos *traders* na questão do domínio das diferenças pode ser notada no gráfico, com essa questão obtendo o menor ranking médio e a menor média ponderada de todas as questões.

Figura 25 – Gráfico: Você considera que as mudanças no ambiente interno e externo (política, economia) à organização, exigem o desenvolvimento de novas habilidades do profissional?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Figura 26 – Gráfico: Se sua resposta da última questão for sim, quais seriam essas novas habilidades?



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com a maioria dos respondentes (59%) acreditando que as mudanças no ambiente, seja interno ou externo, exigem que o profissional desenvolva novas habilidades, houve uma grande presença da palavra adaptabilidade nas respostas, com 6 menções. Essa adaptabilidade foi descrita como fundamental e também que os novos cenários demandam isso: “Adaptabilidade aos novos cenários a fim de encontrar novas oportunidades e/ou planejar ações para proteger os negócios já prospectados” (Respondente 5).

O mercado é mutável e, segundo os *traders* participantes, estar atento e se antecipar a essas mudanças é essencial, conforme respostas: “Conseguir se adaptar conforme as mudanças ocorrem e estar atento a novas oportunidades de negócios e mudar o plano quando as mudanças o deixam inviável” (Respondente 8) e “o *trader* está sempre exposto a mudanças de cenário. Adaptabilidade e antecipação são essenciais” (Respondente 3).

4.1.1 Identificar o perfil do *trader* internacional

Neste tópico, será feita uma análise dos resultados correspondentes ao primeiro objetivo específico proposto nesta pesquisa: identificar o perfil do *trader* internacional.

Podemos observar o perfil dos *traders* respondentes como em sua grande maioria masculina, totalizando 71%. Já quanto à faixa etária, em sua generalidade representado por pessoas com idade entre 25 e 35 anos (59%).

Com relação à escolaridade existe uma pluralidade nas respostas, porém grande parte possui superior completo sendo: 35% superior completo e 47% já possuindo um MBA ou alguma especialização na área, restando apenas 18% com superior incompleto. Referente a isso, Mainardes, Deschamps e Lima (2007) citam que é essencial uma boa formação dos profissionais de comércio exterior, pois eles irão lidar com uma enorme diversidade no seu dia a dia.

Na questão do tempo em que o respondente trabalha na empresa atual, as respostas se concentram em profissionais com não muito tempo de casa, sendo a maioria (41%) estando na empresa atual de 1 a 5 anos. Para Lacombe (2003), o conhecimento qualificado e o domínio das ferramentas são habilidades técnicas necessárias em atividades específicas. Uma resposta óbvia a isso são as respostas

dos *traders* referente a qual foi sua experiência profissional anterior, onde mais da metade (53%) trabalhou anteriormente em operacional do comércio internacional.

Especificamente sobre o tempo que os respondentes trabalham como *trader* os resultados foram nos extremos, enquanto 29% responderam que trabalham como *trader* de 1 a 3 anos somente, por outro lado, 35% trabalham há mais de 10 na profissão. No entanto, não existe uma predominância referente ao porte da empresa, já que existe um equilíbrio dos respondentes sendo: 35% trabalham em pequenas empresas, 35% das empresas de médio porte e 30% estão nas grandes empresas.

Na questão do ramo do qual a empresa está atuando, a maioria (53%) dos respondentes é da indústria moveleira, porém, com participação de outras áreas como: alimentícia, metal mecânica, automobilística e representantes comerciais. Essa diversidade no ramo de atuação e no porte das empresas dos respondentes, resultou em um grande *mix* de respostas quanto o assunto foi o percentual estimado das exportações sobre o faturamento anual, obtendo praticamente respostas em todas dezenas, menos na de 71% a 80%, ou seja, existe respondentes que trabalham em empresas onde a exportação representa até 10% do faturamento, como também profissionais que trabalham onde a exportação representa mais de 91% do faturamento anual.

O perfil do profissional de comércio internacional deve ser composto por inúmeras competências adquiridas durante sua trajetória profissional e social, pois uma das principais ferramentas que o *trader* deve ter em sua profissão, segundo a grande parte dos respondentes, é o relacionamento. Se relacionar com outros indivíduos é parte de nossa sociedade, e o fizemos desde o dia de nosso nascimento, com nossos pais. Conforme Keedi (2004), a base do comércio exterior é o relacionamento e, através dele é possível fazer negócios com outros países, assim satisfazer as necessidades e conseguir os produtos que não possuem condições de serem produzidos internamente.

O bom relacionamento interpessoal se mostrou importante, recebendo as seguintes escolhas das respostas na questão 33: muito útil – 4 respostas e extremamente útil – 13 respostas, reforçando assim a necessidade e a importância na relação do profissional com os outros. Isso pode ser sintetizado por uma breve resposta: “Relacionamento e negociação são fundamentais [...]” (Respondente 15).

4.1.2 Comparar a necessidade de competências distintas de acordo com o ramo da indústria de atuação do *trader*

Dentro deste tópico estão descritos os resultados do segundo objetivo específico proposto nesta pesquisa, que é comparar a necessidade de competências distintas de acordo com o ramo da indústria de atuação do *trader*.

Para responder esse objetivo foi destinada uma pergunta específica aos respondentes onde foi questionado: se há algum conhecimento e/ou competência específica no ramo de atuação da empresa que o *trader* precisa dominar. Dentro das palavras mais citadas estão os idiomas, essenciais para a profissão. Outro termo muito citado foi o conhecimento do produto que se deseja vender, conforme resposta a seguir: “Idiomas são essenciais além de conhecimento técnico básico dos segmentos de atuação” (Respondente 11).

Nessas condições, Martinelli, Ventura e Machado (2004) acreditam que para seu sucesso nas negociações o *trader* deve conhecer a cultura do outro e, consequentemente, possuir fluência em um segundo idioma.

Contrapondo-se a ideia de uma competência distinta para atuar em um ramo específico, houve um respondente que citou que, com o caminho normalmente percorrido até se chegar ao cargo de *trader*, o profissional já possui todo o conhecimento necessário do cargo, sendo necessário somente o conhecimento mais aprofundado dos produtos e conhecer o nome dos mesmos em outros idiomas.

Essa ideia é amparada por Mainardes, Deschamps e Oliveira (2007) que entendem que o profissional de Comércio Internacional tem que possuir conhecimentos amplos de toda a cadeia, tendo domínio na parte teórica da exportação juntamente com a parte prática, do dia a dia.

Um dos únicos conhecimentos específicos citado nas respostas foi ter um conhecimento do *design* e dos termos que ele se utiliza, bem como os principais nomes do *design* no mercado mundial.

4.1.3 Descrever as principais dificuldades e oportunidades do *trader* no seu cotidiano de trabalho

Neste tópico, serão abordados os resultados do terceiro objetivo específico proposto neste trabalho, referente às principais dificuldades e oportunidades do *trader* no seu cotidiano de trabalho. Foram levantadas três questões (16,17 e 18) para se descobrir os aspectos caracterizados como barreiras ou oportunidades relacionadas à execução da função dos profissionais no decorrer deste trabalho.

Os entrevistados descreveram dificuldades distintas relativas à execução das suas funções, com relações a tributações, família, comunicação e rotina. Um dos motivos mais comentados foi em relação às viagens: “Não vejo nada muito complexo, no entanto, rotinas exaustivas de viagem muitas vezes são um empecilho” (Respondente 9).

Um outro respondente comentou que deve sempre se estar atento ao que acontece no mundo, que com a globalização o mundo inteiro ficou conectado e interpolado, onde uma possível ação em um país pode ter ações no seu próprio continente e até mesmo em escala mundial. Isto vai de encontro ao que Tanure (2006) relata, que com a evolução da comunicação o mercado está altamente competitivo e incerto para todas empresas e Marins Filho (2007) que comenta sobre como as organizações devem estar atentas ao mundo todo, sempre se mantendo atualizadas. Isso pode ser evidenciado em uma das respostas: “Estar sempre atualizado com o que está ocorrendo pelo planeta, pois estamos conectados e por exemplo o que acontece na China (tão longe) rapidamente reflete no comércio internacional do Brasil, assim influenciando diretamente no seu trabalho” (Respondente 7).

Reforçando isso, a questão da globalização e essa facilidade de todo o mundo estar conectado pode se tornar uma oportunidade, e por isso foi um dos resultados mais citados pelos respondentes. Assim, todo o mundo se torna um potencial cliente do produto e isso cria inúmeras possibilidades de negócio, como também aumenta bastante o número de concorrentes. Essa questão é relatada por um *trader* que expõe: “O mundo é muito grande, e as oportunidades são infinitas... o Comércio mundial nunca vai parar. ” (Respondente 1).

De forma semelhante, outro respondente explana a imensidão do mercado e suas inúmeras oportunidades: “Temos um planeta de oportunidades de encontrarmos

clientes, o campo de trabalho é muito grande e assim podemos buscar dentro deste universo aqueles países que podemos trabalhar com sucesso” (Respondente 7).

Outro ponto positivo comentado pelos respondentes é o de que os produtos brasileiros estão sendo buscados por cada vez mais empresas internacionais. Desse modo, compactua com o pensamento do Garcia (2001) que explica que com a liberalização econômica as empresas podem se internacionalizar e cada vez mais ocuparem um espaço no mercado mundial. Relacionado a isso, temos a resposta de um dos respondentes que reverbera isso: “A demanda por itens brasileiros, de boa qualidade e de maior complexidade técnica. Em itens com baixa complexidade e alta quantidade demandada não vejo competitividade brasileira” (Respondente 11).

4.1.4 Analisar os meios de aprendizado do profissional

Neste tópico, será feita uma análise dos resultados correspondentes ao quarto objetivo específico proposto nesta pesquisa: analisar os meios de aprendizado do profissional.

Foram realizadas duas perguntas sobre esse assunto: uma sendo como o respondente busca desenvolver as próprias habilidades e competências e outra se a empresa ajuda na busca do desenvolvimento das habilidades.

Doze respondentes afirmaram que a sua empresa ajuda na aprendizagem e os cursos foram o meio de aprendizado mais citado pelos *traders* ajudados pela empresa para se atualizar e adquirir novas competências.

Outros modos de aprendizado incentivados pela empresa comentados nas respostas foram: Webinars, treinamentos e seminários. Todos esses meios de aprendizagem comentados são modos de aprendizagem organizacional, o qual corrobora com Bitencourt (2004) sobre a importância de buscar meios do seu colaborador desenvolver competências e habilidades, para que sejam implementadas no seu trabalho e, conseqüentemente, ajudando a empresa a ser mais competitiva.

Alguns respondentes acreditam que a empresa ajuda em seu aprendizado, porém, não de forma direta: mostrando o melhor caminho para solucionar os problemas existentes no trabalho e com a possibilidade de visitas a clientes. Um dos respondentes explica essa situação: “[...] dando liberdade para a tomada de decisão e apostando em novos projetos além de flexibilizar horário e forma de trabalho” (Respondente 11).

Um grande problema a ser enfrentado é a falta de conhecimento técnico sobre o produto, e para isso, segundo alguns respondentes é necessário buscar um aprofundamento desse conhecimento inclusive a partir de catálogos. Segundo um respondente, o próprio indivíduo deve correr atrás dessas informações e utilizar meios de aprendizado informais: “Tem que ser interessado e ir atrás das informações em catálogos, ferramentas de buscas, engenharias e fábricas, e se aplicar em descobrir o que o cliente necessita” (Respondente 4).

Com essas respostas, podemos afirmar que a pesquisa está alinhada com Camillis e Antonello (2010) que acreditam que a empresa pode oferecer estímulos que facilitam, ou dificultam, a aprendizagem do funcionário de sendo com: rotina de tarefas, autonomia, *feedback* recebido, acesso a recursos e informações.

4.1.5 Identificar as principais habilidades necessárias para o cargo de *trader*

Para responder o quinto objetivo específico desta pesquisa, que busca identificar as principais habilidades necessárias para o cargo de *trader*, os respondentes foram questionados sobre quais competências e habilidades são necessárias para sua atividade profissional e foram disponibilizados uma escala Likert de importância, de 1 a 5, sendo 5 o mais alto grau de importância para determinadas habilidades.

Dentre as habilidades mais comentadas, encontram-se o conhecimento e a questão dos idiomas. O conhecimento é um dos três pilares da competência, juntamente com a habilidade e a atitude. Fleury (2000) destaca que somente a competência, sem a habilidade e a atitude não são suficientes para o sucesso profissional. Sobre essa questão, um respondente relata: “O idioma somado ao conhecimento operacional é fundamental. Além disso, é de suma importância conhecer em detalhes o produto/serviço ofertado” (Respondente 9).

Dimensionando os resultados das questões 19 a 43, que foram mensuradas em: nem um pouco útil; um pouco útil; mais ou menos útil; muito útil e extremamente útil foi possível avaliar que praticamente todas as competências ou habilidades foram qualificadas muito útil ou extremamente útil. Podemos mencionar que a competência mais bem votada foi ser responsável, seguido de ter um bom relacionamento interpessoal, saber agir e ter habilidade de negociação. Novamente vemos os pilares do CHA serem mencionados, seguindo o pensamento de Barbieri (2016) que acredita

que a competência é a capacidade de integrar diversos e heterogêneos conhecimentos. A resposta abaixo, de um dos *traders*, reforça essa ideia: “Relacionamento e negociação são fundamentais” (Respondente 15).

Mesmo já possuindo uma habilidade de negociação, existem nuances culturais que podem ser extremamente diferentes mesmo em países vizinhos. Cada país tem sua própria cultura envolvida diretamente nas negociações e o *trader* deve conhecer e saber da cultura do país que irá visitar, de maneira a facilitar o entendimento e conseqüentemente a negociação. Essas nuances são destacadas por um respondente: “De certa maneira alguns aspectos são idênticos em todas negociações, entenda-se aspectos comerciais/técnicos, porém algumas culturas abordam isso de maneira mais direta e outras, optam por negociações mais longas, detalhadas. Mercados com maior cultura importadora são mais diretos na negociação e detalhes da exportação. Mercados com maior cultura fabril/produtora são mais ligados a aspectos técnicos e possuem melhor compreensão de detalhes produtivos. Exemplo, o Chile importa muito ao passo que produz pouco, em comparação ao Peru, por exemplo, portanto negociar com chilenos, geralmente, é diferente do que negociar com peruanos” (Respondente 11).

Foi evidenciado um grande *mix* de perfis entre os respondentes, de diferentes idades, gêneros, tempo de empresa, tempo de trabalho como *trader*, ramo da empresa e porte da empresa. Não houve uma habilidade distinta ou específica para um determinado ramo da empresa, apenas unanimidades como: falar outro idioma, conhecer a cultura do país que está negociando.

Em relação às dificuldades e oportunidades encontradas no profissional de comércio internacional no seu dia a dia, podemos citar: uma rotina exaustiva de viagens que o deixam longe da família e estar sempre atento a tudo que acontece no mundo; por outro lado, as oportunidades são atreladas à abertura de mercado de, praticamente, todos países do mundo, sendo possível ter clientes pelo mundo todo.

A aprendizagem do profissional normalmente é ajudada pela própria empresa, com cursos, palestras e treinamentos, porém, a sua maior fonte de aprendizado é de maneira informal, sendo fornecida no dia a dia com ajuda dos colegas, realizando visitas à clientes, pesquisando e passando por situações do cotidiano do *trader*.

Por fim, as principais habilidades necessárias para o cargo de *trader* identificadas são inúmeras, não sendo restringidas a um grupo de 3 ou 4 habilidades indispensáveis. Entre as mais bem ranqueadas, com ranking médio acima de 4,5,

podemos citar (em ordem decrescente): ser responsável, ter bom relacionamento interpessoal, habilidades de negociação, saber agir, conhecimento da língua inglesa, saber trabalhar em equipe, capacidade de transformar informações em dados úteis, ser criativo, conhecimento da língua espanhola, habilidade em tomada de decisões, ter visão estratégica, saber mobilizar recursos, estar sempre informado, capacidade de planejamento e familiaridade com os termos de Comércio Exterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização do mercado mundial e a grande evolução na comunicação e, conseqüentemente, na concorrência, as empresas estão sendo forçadas a se transformarem para crescerem e atenderem as especificidades dos clientes. Para se manterem competitivas, as empresas necessitam que seus funcionários também sejam, para que assim possam realizar de maneira mais eficiente o seu trabalho. Isso ainda é mais evidente no profissional do comércio internacional onde ele deve estar atento às notícias e impactos que elas causam na economia mundial.

Sendo assim, o presente trabalho foi realizado para responder a seguinte pergunta: quais competências que o *trader* deve desenvolver para ter êxito atuando na área do comércio internacional. Para uma pesquisa mais ampla, e com diferentes pontos de vista, foram contatadas empresas de diferentes ramos de atuação e localizadas em diferentes cidades na região da serra gaúcha, com o intuito de identificar a forma de aprendizagem de suas funções, assim como os conhecimentos, habilidades, atitudes, barreiras e oportunidades para o desenvolvimento de suas competências.

Referente ao primeiro objetivo específico que é identificar o perfil do *trader* internacional, foi possível verificar a baixa idade dos *traders* respondentes, em sua maior parte do sexo masculino, sendo que grande parte já possui no mínimo, o ensino superior completo ou até uma especialização. Sobre a área de atuação dos respondentes, mais da metade é da indústria moveleira, ramo muito forte na serra gaúcha. Em relação ao tempo de trabalho como *trader*, os respondentes apresentaram uma diferença nas respostas: enquanto 29% responderam que trabalham como *trader* de 1 a 3 anos somente, por outro lado, 35% trabalham há mais de 10 anos na profissão. Pode-se perceber um *mix* no percentual de exportações das empresas que os respondentes trabalham.

O segundo objetivo específico, comparar a necessidade de competências distintas de acordo com o ramo da indústria de atuação do *trader*, foi observado uma ausência de competências específicas para se trabalharem em diferentes ramos da indústria. Houve apenas um respondente que citou que o conhecimento sobre *design* é um diferencial, porém, todas as outras competências e habilidades obtiveram a mesma importância dentre os diferentes ramos de indústrias na serra gaúcha.

O terceiro objetivo específico é descrever as principais dificuldades e oportunidades do *trader* no seu cotidiano de trabalho, e assim pôde-se concluir que o quesito viagem foi uma das principais dificuldades citadas pelos respondentes. Paralelo a isso houve muitos comentários referentes à agilidade como as notícias se espalham pelo mundo e como uma ação feita em uma ilha em outro continente pode mudar em minutos a economia mundial. Referente às oportunidades, foram verificadas que a globalização abriu as portas de qualquer indústria para o mundo, os produtos podem ser negociados com todos países, sendo possível ter inúmeras novas oportunidades de negócio.

O quarto objetivo específico é entender os meios de aprendizado do profissional, e nesse caso, obteve-se a resposta que há sim uma ajuda das empresas na formação do *trader*, sendo na maioria em forma de curso. Além da aprendizagem formal, o próprio profissional acredita que deve buscar o conhecimento por conta própria, sendo: conhecendo sobre os produtos, pedindo informações na engenharia, lendo os catálogos da empresa. Há também respondentes que acreditam que o aprendizado é de total responsabilidade do próprio *trader*, onde o mesmo deve correr atrás de maneiras para obter novas competências e habilidades.

O quinto objetivo específico sobre identificar as principais habilidades necessárias para o cargo de *trader*, tem como resultado um mix de competências que foram consideradas relevantes para o cargo de *trader*. A unanimidade das respostas em todas perguntas relacionadas da escala Likert, das perguntas 19 a 43, é que o profissional de comércio internacional hoje em dia deve possuir inúmeros conhecimentos distintos como: ter conhecimentos de outras línguas, habilidade de negociação, ter visão estratégica, ser criativo, estar sempre informado e ter oralidade. Pode se destacar com um pouco menos de peso nas respostas dos *traders* as seguintes habilidades: ter experiência na área de Comércio Exterior, domínio das ferramentas do Pacote Office e domínio das ferramentas para videoconferências.

Por fim, como resultado da pesquisa, notou-se a necessidade na pluralidade das habilidades e competências necessárias para atuar como *trader*. Dentre essas habilidades podemos citar: ter conhecimento, conhecer os processos aduaneiros e fiscais, ter empatia, capacidade de transformar informações em dados úteis, ser cordial, ter poder de decisão, ser pontual, responder de forma ágil. Porém, a maior habilidade citada dentre os respondentes é adaptabilidade, pois com as mudanças diárias que ocorrem no mundo e a diversidade da cultura existente no mundo, o

profissional deve se adaptar conforme o cliente e o modelo de negociação que está sendo feito. Outra habilidade fundamental é ter um bom relacionamento interpessoal. A própria pandemia do COVID-19 demonstrou que é importante fortalecer os laços já existentes e criar novas parcerias que ultrapassem o simples relacionamento de cliente/fornecedor.

O presente trabalho contribui ao proporcionar um aprofundamento das principais competências necessárias para atuação do *trader*, assim como essas competências são desenvolvidas ou aprimoradas. Se torna pertinente, principalmente para acadêmicos, que não trabalham ou não têm contato com a área, mas gostariam desse objetivo profissional. Além disso, esta pesquisa auxiliou os futuros profissionais de comércio internacional, onde foi analisado que não se necessita competências específicas para atuação de *trader*.

As principais contribuições gerências do presente trabalho podem ser direcionadas para as principais habilidades que os *traders* devem possuir para sua atuação e pode servir de referência para o desenvolvimento de habilidades para os *traders* nas organizações, cargos e salários, nas contratações.

Para o autor, o presente trabalho contribui para uma visão ampla do mix de competências necessárias para o *trader* exercer, de maneira eficiente, seu trabalho. Houve uma grande surpresa referente a uma média menor referente a já possuir uma experiência no comércio internacional e, também, nas ferramentas de videoconferência, que estão em seu ápice de utilização nesta pandemia de COVID-19.

Como limitação do presente trabalho, pode-se apurar uma certa dificuldade em estabelecer contato com o *trader* para que se possa lhe passar o questionário de forma direta, limitando assim a quantidade de respondentes e não se obter a cidade do respondente, para se nutrir de um detalhamento sobre a região geográfica do estudo. Sugere-se para futuras pesquisas a aplicação de uma pesquisa qualitativa para maior detalhamento das percepções e opiniões através da entrevista pessoal.

Assim sendo, é importante a continuação dos estudos sobre o assunto, ocasionalmente realizando a análise com outro enfoque. Como sugestão de estudos futuros, poderia ser analisado o impacto causado pela pandemia de COVID-19 no trabalho dos *traders*. Devido ao baixo padrão, se a importância da experiência no comércio internacional está alinhada com o RH das empresas e, por hipótese, pode ser feito uma análise e pesquisa referente às mulheres que trabalham como *trader*.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Aprendizagem humana nas organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento**: Infraestrutura, Pessoas e Tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ATAÍDE, Maria Elza Miranda. **O lado perverso da globalização na sociedade da informação**. Rio de Janeiro: Rocco. 1997
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 4. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações** - Conceitos Básicos e Aplicações. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARBOSA, Alexandre de Freitas. **O mundo globalizado: política, sociedade e economia**. São Paulo: Contexto, 2001.
- BARROS, Aidil da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BEHRENDTS, Frederico. **Comércio exterior**. Porto Alegre: Síntese, 2002.
- BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOOG, Gustavo Gruneberg. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? ERA - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2001 São Paulo, v. 41 Jan./Mar. 2001.
- CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, Claudia Simone. **Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial**. Revista de Administração Mackenzie, v. 11, n. 2, São Paulo, 2010.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CARDOSO, João K. **Abertura econômica brasileira**. São Paulo: Manole, 2007.

CARVALHO, Antônio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem Organizacional**: em Tempos de Mudança. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A Dinâmica Do Sucesso Das Organizações. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos da Administração**: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio; MOURAO, Luciana. **Suporte à aprendizagem informal no trabalho**: uma proposta de articulação conceitual. São Paulo: Revista de Administração Mackenzie, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas com base em competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. **Métodos e técnicas de pesquisa**: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva, 2012.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. **Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas**. Rio de Janeiro: EBAPE, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. **Alinhando estratégia e competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FORRESTER, Viviane. **O Horror Econômico.** São Paulo: Unesp, 1997.

FREITAS, Eduardo Pacheco; JUNIOR, Nilton Jardim; SOUZA, Ana Machado. **História do Brasil Império.** Porto Alegre: SAGAH, 2020

GARCIA, Luiz Martins. **Exportar:** rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços. 7. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GARVIN, David A. **Building a learning organization.** Harvard Business Review, jul/ago, p. 78 – 91, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações:** atuações a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed, 2013

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

KATZ, Robert L. **Skills of an effective administrator.** Harvard Business Review, Jan/Feb, 1955.

KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente.** São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LACOMBE, Francisco.; HEILBORN, Gilberto. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAPPONI, Juan. Carlos. **Estatística usando excel.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LUDOVICO, Nelson. **Logística Internacional:** um enfoque em comércio exterior. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

LUNARDI, Ângelo Luiz. **Condições internacionais de compra e venda ICOTERMS**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

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

KUGELMEIER, Werner. **Trader é profissão do futuro, afirma especialista**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/trader-e-profissao-do-futuro-afirma-especialista/15953/>>. Acesso em: 2 abril 2021.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, M.; OLIVEIRA, E. L. **A condição do profissional de comércio exterior frente aos desafios da internacionalização**. Revista Administração FEAD, v.5, 2008.

MALHOTRA, Naresh K.: **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

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

MALUF, Sônia Nagib. **Comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

MARINS FILHOS, Luiz Almeida. **Marketing e Vendas no Século XXI**. São Paulo: 2007

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla A. Arena; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MASCARENHAS, A O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos: Como transformar ideias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MILKOVICH, John; BOUDREAU, John W (tradução Reynaldo C. Marcondes). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2003

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Comex Stat**: Exportação e Importação Geral, 2010-2020.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais**. Revista de Administração Contemporânea, n. 3, p. 41-61. 2009.

PRANGE, Christiane. **Organizational learning** – Desperately seeking theory? Organizational learning and the learning organization. London: Sage, p.23 – 43, 1999.

QUINN, Robert E. **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

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

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

ROBBINS, Sephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RUAS, Roberto Lima. **A Noção de Competência**: Uma revisão. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SANTOS, Antônio. Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SEBBEN, Andréa; DOURADO FILHO, Fernando. **Os Nortes da Bússola**. Porto Alegre: Artes e Ofício, 2005.

SILVA, Ermes. Medeiros. et. al. **Estatística para os cursos de economia, administração, ciências contábeis**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

SPIEGEL, Murray. R. **Estatística**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 1993.

STEVENSON, William. J. **Estatística**: aplicada à administração. São Paulo: Harbra, 2001.

TANURE, Betânia, DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wüñch; CASTOR, Berlmiro Valverde Jobim. **Globalização**: Produção de Conhecimento, Tecnologia de Informação e Competitividade Internacional – O Caso do Brasil. Florianópolis: Anpad, 2000.

TRIOLA, Mário F. **Introdução a Estatística**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

WERLANG, Rosângela. **Mapas conceituais esqueletos**: instrumento para avaliar o processo de ensino-aprendizagem. Caçapava do Sul: Unipampa, 2003.

WHITAKER, Cecília Bergamini. **Competência**: a chave do desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS

1. Qual é a sua idade?

- ☐ De 18 a 24 anos
- ☐ De 25 a 35 anos
- ☐ De 36 a 45 anos
- ☐ De 46 a 56 anos
- ☐ Mais de 56 anos

2. Qual é a sua formação?

- ☐ Ensino Fundamental (1º GRAU) Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental (1º GRAU) Completo
- ☐ Ensino Médio (2º GRAU) Incompleto
- ☐ Ensino Médio (2º GRAU) Completo
- ☐ Superior Completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Especialização ou MBA Incompleto
- ☐ Especialização ou MBA Completo

3. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

4. Há quanto tempo trabalha na empresa atual?

- ☐ De 1 a 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ De 16 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

5. Qual é sua experiência profissional anterior a de *Trader*?

- ☐ Logística Internacional
- ☐ Marketing Internacional
- ☐ Operacional do Comércio Internacional
- ☐ Câmbio
- ☐ Outra (indicar): _____

6. Há quanto tempo trabalha como *Trader*?

- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ De 5 a 7 anos
- ☐ De 7 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

7. Qual é o porte da empresa?

- ☐ Micro
- ☐ Pequena
- ☐ Média

☐ Grande

8. Qual é o ramo da empresa?

- ☐ Moveleira
- ☐ Metalmecânica
- ☐ Automobilística
- ☐ Alimentícia
- ☐ Pintura
- ☐ Representante Comercial

9. Qual é o percentual estimado das exportações sobre o faturamento anual?

- ☐ De 1% a 10%
- ☐ De 11% a 20%
- ☐ De 21% a 30%
- ☐ De 31% a 40%
- ☐ De 41% a 50%
- ☐ De 51% a 60%
- ☐ De 61% a 70%
- ☐ De 71% a 80%
- ☐ De 81% a 90%
- ☐ De 91% a 100%

10. Já viajou para outros países? Quais? Poderia comentar alguma experiência marcante vivenciada?

11. Você observa as nuances culturais nas negociações e relacionamento com os clientes e fornecedores? Descreva suas percepções.

12. Que atitudes são necessárias para um bom relacionamento interpessoal na sua atual atividade?

13. Quais competências e habilidades são necessárias para sua atividade profissional? No seu caso, como você busca desenvolvê-las?

14. Referente às competências e habilidades da questão anterior, a empresa busca ajudar no desenvolvimento dessas competências e habilidades? Se sim, como?

15. Há algum conhecimento e/ou competência específica no ramo de atuação da empresa que o *trader* precisa dominar?

16. Em sua opinião, o que pode se considerar de mais complexo na área de comércio internacional? Naquilo que envolve a atividade do *trader*.

17. Quais as principais dificuldades encontradas no seu trabalho de *trader*?

18. Quais as principais oportunidades que você percebe como *trader*?

As questões abaixo, do nº 19 ao nº 43, são para mensurar o grau de importância que você dá para diferentes habilidades e conhecimentos.

Sendo: 1 – Nem um pouco útil, 2 – Um pouco útil, 3 – Mais ou menos útil, 4 – Muito útil e 5 – Extremamente útil.

19. Conhecimento sobre sistemática de exportação (Processo aduaneiro, Legislação, *Incoterms*, Regime aduaneiro etc.):

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20. Familiaridade com os termos de Comércio Exterior:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

21. Conhecimento da língua inglesa:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22. Conhecimento da língua espanhola:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

23. Conhecimento da língua inglesa e espanhola:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24. Experiência na área de Comércio Exterior:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

25. Domínio das ferramentas do Pacote Office:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26. Domínio das ferramentas para videoconferências:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

27. Habilidades de negociação:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28. Saber trabalhar em equipe:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

29. Habilidade em tomada de decisões:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

30. Ter espírito de liderança:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

31. Saber agir:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

32. Ser responsável:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

33. Ter bom relacionamento interpessoal:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

34. Saber mobilizar recursos:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

35. Ter visão estratégica:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

36. Capacidade de transformar informações em dados úteis:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

37. Ser criativo:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

38. Estar sempre informado:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

39. Conhecimento de outras culturas:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

40. Domínio da oralidade (saber se expressar em público):

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

41. Capacidade de planejamento:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

42. Capacidade de gerenciamento de equipes na área de Comércio Internacional:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

43. Visão sistêmica de todos os processos do comércio internacional (Prospecção, Negociação, Formação do preço de venda, Formas de pagamento, Emissão de documentos, Logística, etc.):

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

44. Você considera que as mudanças no ambiente interno e externo (política, economia) à organização, exigem o desenvolvimento de novas habilidades do profissional?

☐ Sim

☐ Não

Se sua resposta for sim, quais seriam essas novas habilidades?
