

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

DANIELA SAMARA RIBEIRO DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE
LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

BENTO GONÇALVES

2020

DANIELA SAMARA RIBEIRO DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE
LOGÍSTICA 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. Dr. Fabiano Larentis

BENTO GONÇALVES

2020

DANIELA SAMARA RIBEIRO DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA DO PROFISSIONAL DE
LOGÍSTICA 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. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Fernando Ben
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Carlos Eduardo R. Reginato
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho ao movimento feminista, a todas mulheres que lutaram pelo direito de estudar e a todas que tiveram esse sonho impedido. Graças a elas, estou realizando esse objetivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha família que sempre me apoiou nos estudos. À minha mãe Neris que deixava a janta pronta para eu conseguir me preparar para a aula com mais calma, ao meu marido Mateus pela compreensão, principalmente nesses últimos semestres, e ao meu gato por ser minha fonte de calma e companheirismo durante o TCC.

Agradeço as pessoas que contribuíram com a pesquisa deste trabalho. Aos meus colegas e amigos da Tramontina pelo suporte e ajuda de sempre, pela aprendizagem e troca de experiências diárias e por contribuírem com o meu profissionalismo. Ao grupo do *Skype*, você são demais, fazem meus dias muito melhores e felizes, amo vocês.

Agradeço aos autores utilizados neste trabalho, por me proporcionarem um vasto conhecimento dentro da minha área de atuação. Aos professores que tive durante a graduação, pelos ensinamentos e experiências de vida. Esse contato não contribui apenas para sermos bons profissionais, mas para sermos ótimos seres humanos.

Meus mais profundos agradecimentos vão para duas das mulheres mais fortes e guerreiras que eu já conheci, que infelizmente perderam a vida esse ano: minha madrinha de batismo Clarinda Maria Atuatti e minha avó de coração, Iria Pozzebon. Deixaram suas marcas na minha vida, na minha história e no mundo.

Obrigada vó por sempre me receber e me acolher de braços abertos na sua casa e esperar eu e o Mateus da aula nas noites frias, com a casa quentinha do fogão a lenha e com um prato de sopa delicioso sobre a mesa. Obrigada pelas histórias de vida compartilhados e por me tratar como verdadeira neta, um amor que nunca tive.

Obrigada madrinha, por ser minha segunda mãe e sempre me tratar como filha. Obrigada por todo o suporte durante a minha vida e principalmente por ter me dado todo o amor possível nesse mundo. Nunca vou esquecer das suas maneiras de demonstrar carinho e afeto, dos 16 reais e algumas moedas de centavos, dinheirinho amassado que me deu para comprar merenda na faculdade, porque se preocupava comigo e com a correria do meu dia a dia. Eu te amarei para sempre.

“Mind what you have learned. Save you it can.”

Mestre Yoda

RESUMO

O comércio internacional é uma área que vem se desenvolvendo ao longo dos anos e seus diferentes setores também estão ganhando mais visibilidade, como é o caso da logística internacional. Atualmente é vista como setor estratégico dentro de várias organizações, e com isso, a buscando por profissionais que tenham ou que possam desenvolver as competências necessárias para exercer a função, vem aumentando. Além disso, se faz necessário observar como funciona a aprendizagem dos indivíduos dentro das organizações, de maneira formal e informal, para possa ser analisado o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Diante do exposto, este estudo tem por objetivo geral analisar a aprendizagem dos profissionais de logística internacional no desenvolvimento de suas competências. Para tanto, desenvolveu-se um estudo qualitativo genérico de nível exploratório e descritivo, a partir de entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam na área da logística internacional. Através das respostas obtidas nas entrevistas e levando em consideração o objetivo geral proposto neste trabalho, destaca-se que aprendizagem formal e informal estão interligadas e são muito importantes para o desenvolvimento e aprimoramento das competências dos profissionais de logística internacional. Concluiu-se que os profissionais de logística internacional desenvolvem várias competências através da aprendizagem formal, informal, barreiras e oportunidades que provêm do dia a dia da profissão.

Palavras-chave: Profissionais de logística internacional. Desenvolvimento de competências. Aprendizagem formal e informal.

ABSTRACT

International trade is an area that has been developing over the years and its different sectors are also more visible, as is the case with international logistics. Currently, it is seen as a strategic sector within several organizations, and with this, the search for professionals who have or who can develop the necessary skills to perform the function has been increasing. In addition, it is necessary to observe how the learning of individuals within organizations works, in a formal and informal way, so that the development of knowledge, skills and attitudes can be analyzed. Given the above, this study aims to analyze the learning of international logistics professionals in the development of their skills. To this end, a generic qualitative study at an exploratory level was developed, based on semi-structured interviews with professionals working in the area of international logistics. Through the responses obtained in the interviews and taking into account the general objective proposed in this work, it is highlighted that formal and informal learning are interconnected and are very important for the development and improvement of the skills of international logistics professionals. It was concluded that international logistics professionals develop various skills through formal, informal learning, barriers and opportunities that come from the day to day of the profession.

Keywords: International logistics professionals. Competences. Formal and informal learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As três dimensões das competências.....	41
Figura 2 – Esquema conceitual.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos a serem considerados nos estudos acerca da aprendizagem formal e informal.....	49
Quadro 2 - Processo de aprendizagem: principais formas de aprendizagem utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de competências.	50
Quadro 3 - Resumo da fundamentação teórica.....	55
Quadro 4 - Caracterização dos participantes do estudo	58
Quadro 5 - Resumo do procedimento metodológico	61
Quadro 6 - Conhecimentos necessários	69
Quadro 7 - Habilidades necessárias	71
Quadro 8 - Atitudes necessárias	75
Quadro 9 - Principais Competências do Profissional de Logística Internacional...	78
Quadro 10 - Percepção da valorização do profissional de logística internacional no mercado de trabalho	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportações x Importações brasileiras dos últimos dez anos	17
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVO GERAL.....	16
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	19
2.1.1	Armazenagem	26
2.2	TRANSPORTE INTERNACIONAL	27
2.2.1	Transporte Marítimo	29
2.2.2	Transporte Aéreo	30
2.2.3	Transporte Rodoviário	31
2.3	EMBALAGEM DOS PRODUTOS	32
2.4	INCOTERMS	34
2.5	O PROFISSIONAL DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	36
2.6	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	40
2.6.1	Conhecimentos	41
2.6.2	Habilidades	42
2.6.3	Atitudes	43
2.7	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	44
2.7.1	Aprendizagem formal e informal	46
2.7.2	Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)	52
2.8	SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL	54
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1	DELINEAMENTO	56
3.1.1	Natureza	56
3.1.2	Níveis	57
3.1.3	Estratégias	57
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	58
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	59
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	60

4	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
4.1	ANÁLISE DOS DADOS	63
4.1.1	Análise da aprendizagem formal e informal	63
4.1.2	Conhecimentos necessários para o exercício da profissão	68
4.1.3	Habilidades necessárias para o exercício da profissão	71
4.1.4	Atitudes necessárias para o exercício da profissão	74
4.1.5	Oportunidades e barreiras para o desenvolvimento das competências	79
4.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS.....	96

1 INTRODUÇÃO

Apesar de várias e difusas definições, as “competências” tem ganhando cada vez mais força e vem sendo valorizada dentro do âmbito organizacional. As organizações estão enxergando os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais de forma estratégica, visando encontrar o melhor profissional para a função desejada. Com isso, as maneiras de aprendizagem, sejam formais ou informais, tem papel fundamental na formação das competências individuais no contexto organizacional. (ANTONELLO, 2011)

Da mesma forma, o comércio internacional precisa de profissionais capacitados e que desenvolvam certas competências para executar suas funções de modo a continuar contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da economia mundial. Isso se faz necessário pois, segundo os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), nos negócios internacionais, ingressamos em diferentes ambientes culturais, caracterizados por linguagens desconhecidas e sistemas de valores, crenças e comportamentos singulares.

Diante desses fatos, o objetivo geral dessa pesquisa acadêmica é analisar a aprendizagem dos profissionais de logística internacional no desenvolvimento de suas competências. A motivação para a escolha do tema foi dada, principalmente pelo interesse pessoal da autora, que trabalha na área de logística internacional e gostaria de analisar, compreender e desenvolver as competências para sua própria função. Este trabalho tem como objetivo caracterizar as competências do profissional de logística internacional, através das maneiras formais e informais de aprendizagem, para que os profissionais ou futuros profissionais desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução da função.

Sendo assim, esse trabalho é composto por quatro capítulos. No capítulo um, descreve-se a delimitação do tema e do problema, o objetivo geral e os específicos e a justificativa. No capítulo dois, é abordado a fundamentação teórica sobre os assuntos que norteiam essa pesquisa, no caso, a logística internacional, transporte internacional, embalagem de produtos, *Incoterms*, o profissional de logística internacional, o desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional. No capítulo três, são descritos os processos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. No capítulo quatro é feita a análise dos dados do coletados e a discussão dos resultados e no capítulo cinco, as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Há anos o comércio internacional vem crescendo e ganhando espaço no cenário mundial, resultado da recuperação econômica dos países, aumento da população mundial, avanços tecnológicos e pela alta demanda de produtos. Todo esse crescimento, afirma David (2016), começou nos anos posteriores à Segunda Guerra Mundial e como resultado, países que há sessenta anos mal conseguiam alimentar sua população são, agora, potências econômicas.

Todo esse crescimento tem o apoio fundamental da logística, que interfere em todo o processo, desde a sua saída na origem até a chegada aos destinos. O papel da logística internacional para David (2016), voltam-se para os aspectos táticos da cadeia de suprimentos global, ou seja, atividades inerentes ao movimento de mercadorias e documentos de um país para outro e atividades básicas das operações de exportação e importação.

Segundo David (2016, p. 37), a definição de logística internacional empregada pelo Conselho de Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos é “[...] o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e a armazenagem de mercadorias, serviços e informações a elas relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, localizado em outro país”.

David (2016) ainda destaca que a logística internacional inclui atividades como liberação na alfândega, controle de documentos e embalagem internacional, mas sua principal função se concentra no movimento físico das mercadorias. Além disso, afirma que o fato de as mercadorias estarem em território internacional faz com que essas atividades sejam muito mais complexas.

O movimento físico da comercialização internacional somente chega ao destino, ao consumidor final, através de algum meio de transporte logístico. Para Gonçalves (2013), o transporte tem uma grande importância estratégica para a economia internacional e os efeitos da globalização e a expansão dos mercados mundiais só foi possível graças à essa eficiência introduzida.

Giacomelli e Pires (2016) destacam a questão da logística em uma organização como não tendo nenhuma outra área operacional que envolve a complexidade ou abrange a geografia da logística. Além disso, Szabo (2016) afirma que a logística passou a ser uma das áreas que mais contrata e mais se desenvolve dentro de uma organização.

Para que o processo logístico funcione adequadamente, se faz necessário profissionais qualificados. Na visão de David (2016), esses profissionais garantem a entrega segura e pontual de milhões de dólares em mercadorias e foram os principais facilitadores desse crescimento. Para que o profissional de logística internacional exerça sua função, de acordo com Dutra (2017), cabe a organização estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor e, ao mesmo tempo, oferecer-lhes o que necessitam para atender suas expectativas.

Nenhum ser humano nasce profissional, por tanto, se faz necessário o aprimoramento e desenvolvimento de suas competências. As definições de Dutra e Fleury, conforme citado pela autora Oliveira (2018), apontam que as competências humanas podem ser compreendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), e eles ainda adicionam o conceito de entrega, pois assim é possível compreender sua aplicação prática a fim de gerar valor para a empresa.

Em relação ao desenvolvimento de competências, é importante considerar como os profissionais desenvolvem tais competências, aspecto em que se insere a aprendizagem formal e informal. No ambiente organizacional, a aprendizagem formal segundo David (2001 apud ANTONELLO, 2011, p.227), "constituem-se de educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e *workshops*". A respeito da aprendizagem informal, Livingstone (1999 apud ANTONELLO, 2011, p.227) diz que é "alguma atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade, que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais".

Para o profissional de comércio internacional, Robles e Nobres (2016) apontam a importância de estar capacitado para atuar em ambientes complexos, ter habilidades diferenciadas e estar preparado para identificar alternativas para solucionar problemas técnicos e outros advindos das diversidades culturais, institucionais e legais que caracterizam o ambiente de negócios internacionais. O mercado necessita de profissionais preparados e no âmbito internacional, é preciso aprimorar suas competências.

Esse profissional precisa estar atualizado com os acontecimentos do mundo todo, pois pode facilmente impactar no seu trabalho. Para Szabo (2016, p.15),

“trabalhar com a logística globalmente é preciso enfrentar novas situações. Muitas vezes podemos dizer que são situações paradigmáticas”.

Sendo assim, a questão que norteia essa pesquisa é a seguinte: Como o profissional de logística internacional aprende para desenvolver suas competências?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar a aprendizagem dos profissionais de logística internacional no desenvolvimento de suas competências.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

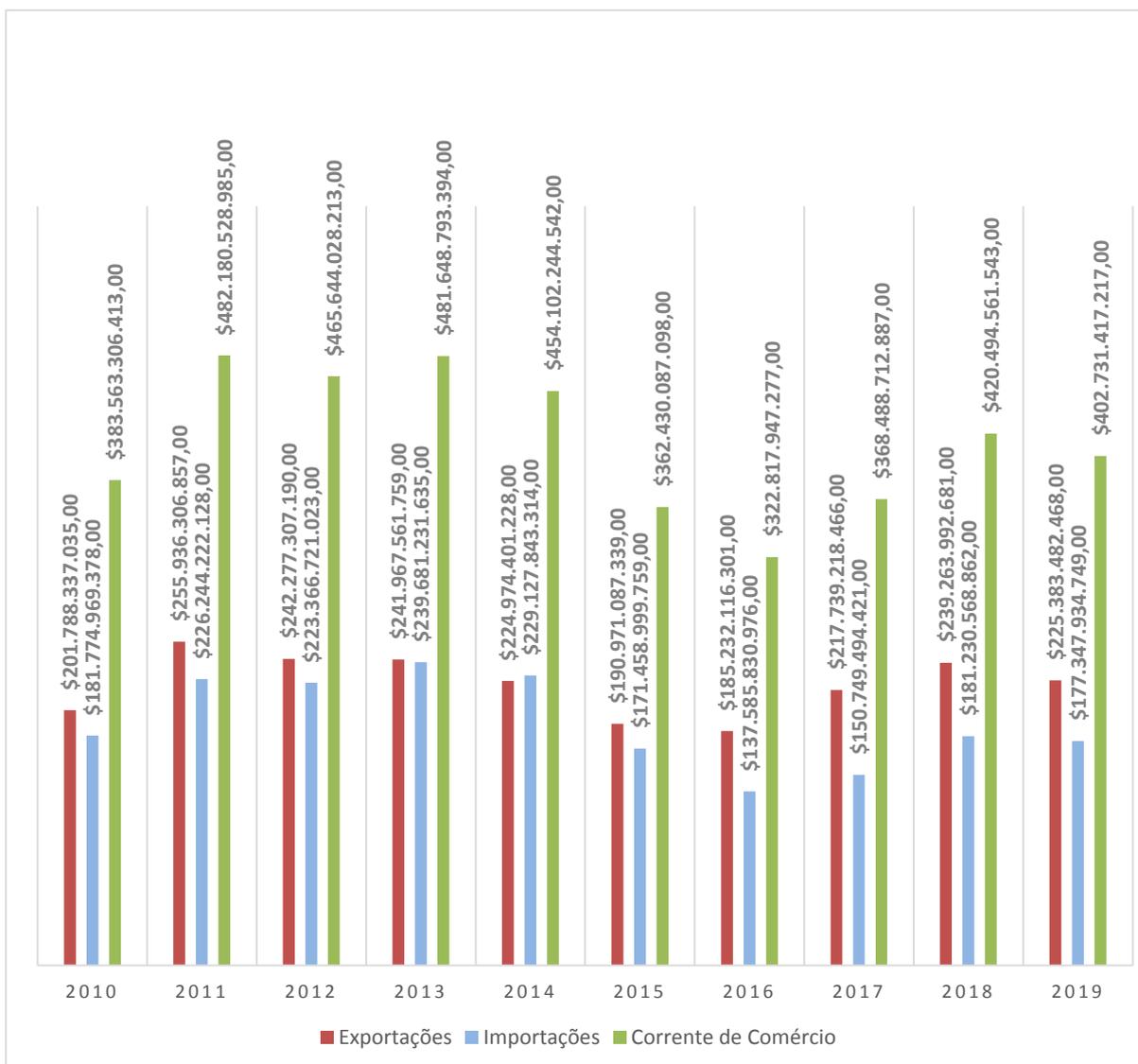
- a) Analisar o processo de aprendizagem formal e informal;
- b) Apresentar os conhecimentos necessários para o exercício da profissão;
- c) Descrever as habilidades necessárias para o exercício da profissão;
- d) Identificar as atitudes necessárias para o exercício da profissão;
- e) Analisar as oportunidades e barreiras para o desenvolvimento das competências.

1.4 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo se justifica pelo interesse em descobrir como o profissional de logística internacional aprende e desenvolve as competências necessárias, como ele aprende na prática e como exerce sua função no dia a dia. Além disso, visa proporcionar melhorias para os indivíduos, para as organizações e o mercado em geral. Segundo informações do site Aprendendo a Exportar (2020) cada vez mais, os empresários brasileiros estão considerando a entrada no comércio internacional como decisão estratégica para suas empresas e para o desenvolvimento dos negócios. Com isso, o mercado abre portas para os profissionais de comércio exterior.

De acordo com os dados citados por Brasil (2020, não paginado) pode-se verificar na tabela 1 a comparação do valor em dólares US\$ das exportações e importações brasileiras nos últimos 10 anos, de 2010 a 2019.

Tabela 1 - Exportações x Importações brasileiras dos últimos dez anos



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Brasil, (2020)

Analisando o resultado da tabela, é notório as frequentes oscilações sofridas entre os anos consultados, porém nove dos dez anos as exportações superaram as importações do país, gerando uma balança comercial superavitária. Essa diferença é maior principalmente nos últimos cinco anos.

A tabela aponta anos de alta demanda de importação de 2010 a 2014, com queda significativa em 2015. Percebe-se uma retomada de crescimento lenta a partir de 2017. É importante ressaltar o valor total da corrente de comércio dos últimos anos 3 anos, que se deve ao aumento das exportações e importações do

Brasil e sinaliza a retomada do comércio exterior, após as quedas significativas em 2015 e 2016.

Devido a globalização e os rápidos avanços tecnológicos, as exportações tendem a aumentar e os países se tornarem mais competitivos pois a demanda internacional cresce cada vez mais, juntamente com as exigências do consumidor final. Sob esse aspecto Ballou (2001 apud SOUZA; BOUCHUT, 2017, p. 2) destaca que, “somado ao fato de que as cadeias de suprimentos vêm adquirindo um caráter cada vez mais global, a eficiência logística é fator preponderante para o aperfeiçoamento das operações das empresas e do consequente atingimento de uma situação de vantagem competitiva.”

Atualmente, o cenário logístico no Brasil é apontado como deficitário porque carece de investimentos, planejamento e parcerias público-privado. Além desses fatores, Souza e Bouchut (2017) apontam a falta de diversificação de transportes e de profissionais qualificados, a alta burocracia e complexa forma de tributação como também sendo contribuintes para a ineficiência da área logística brasileira. Através deste estudo, será abordado esses e outros temas que influenciam na formação, no desenvolvimento e na prática do profissional de logística internacional, demonstrando sua importância para as empresas e para o mercado no qual está inserido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentadas informações para a fundamentação teórica desta pesquisa, tendo como embasamento autores da área da logística, distribuição física internacional e comércio internacional em geral, bem como autores da área de administração de empresas, gestão de pessoas e recursos humanos.

2.1 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

A logística é muito mais abrangente que apenas transportar mercadoria. Além de transportar a carga para perto do consumidor, essa movimentação exige que o transporte seja realizado no menor tempo possível, de maneira que agregue valor de tempo ao produto. Se faz necessário também, que o produto chegue ao destino em boas condições, ou seja, sem avarias, de forma que agregue valor de qualidade. Há outro valor agregado que podemos falar atualmente, o da informação. Todo o processo de transporte, armazenagem, tempo de entrega e controle de qualidade precisa ser controlado, o que exige o uso de sistemas de informação para auxiliar no gerenciamento (VITORINO, 2015).

Segundo Novaes (2007, p.35 apud VITORINO; 2015, p.3), a definição de logística empregado pelo *Council of Supply Chain Management Professionals* (principal associação mundial de profissionais de logística e gestão de cadeias de suprimentos) é:

[...] o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender os requisitos do consumidor.

Para Ballou (2004 p.27 apud SZABO, 2016, p.4), a definição de logística, empregada pelo *Council of Logistics Management (CLM)* “[...] é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes. De acordo com Gonçalves (2013, p.10), as principais atividades da logística são:

- a) Processamento de pedido – é a atividade primordial da logística. Sem clientes, não há demanda de produtos e, conseqüentemente, não haverá pedidos e, portanto, não haverá processamento de pedidos. Logo, a logística não é uma necessidade;

- b) Gerenciamento de transporte – é um elemento essencial da atividade logística e contribui significativamente na redução dos tempos logísticos. A gestão de transporte envolve o transporte próprio ou contratado, o planejamento de veículos e seus roteiros de entrega, e a seleção do melhor meio de transporte a ser utilizado (aéreo, ferroviário, hidroviário, marítimo, rodoviário ou dutoviário);
- c) Gestão de estoques – os estoques são necessários para atender ou manter os requisitos de demanda e tempo de suprimento dos produtos. A defasagem entre a geração de necessidade de um determinado produto e a satisfação desta necessidade acaba por produzir estoques para evitar longos tempos de espera até se satisfazer a demanda por produtos. A gestão dos estoques perpassa a determinação de estoques de segurança, a definição dos níveis de estoques que disparam a necessidade de uma nova encomenda e a determinação dos critérios para a reposição dos estoques;
- d) Armazenagem – representada pela gestão dos espaços físicos destinados ao controle e à guarda dos produtos, envolve atividades como seleção do espaço geográfico dentro da topologia espacial onde acontece o fluxo de produtos, determinação dos espaços necessários para o armazenamento de cada produto, projeto do armazém e o seu arranjo físico externo e interno, recebimento, estocagem e fornecimento dos produtos e por fim, armazenagem dos produtos de acordo com os requisitos específicos de cada produto;
- e) Movimentação dos materiais – a movimentação dos materiais é responsável pelo fluxo de produtos nos pontos de estocagem (armazéns) e envolve atividades como: fluxo dos materiais de forma eficiente e constante, seleção dos equipamentos de movimentação, manutenção dos equipamentos de elevação e manuseio dos produtos;
- f) Embalagem – refere-se ao projeto de embalagens de produtos para evitar danos na movimentação destes e também para produzir uma movimentação e uma estocagem da forma mais eficiente possível;
- g) Compras – responsável pela procura, pelo planejamento e pela contratação de fornecedores para o fornecimento de produtos. Tem por objetivo principal garantir a viabilidade do fornecimento de bens, nas

quantidades corretas, no tempo certo, no local exigido e com o menor custo possível. As compras aqui referidas não incluem as atividades como negociação de preços etc;

- h) Planejamento da produção – relacionado à preparação de quantidades agregadas a serem produzidas de acordo com as respectivas demandas atuais e futuras. O planejamento da produção aqui referido não inclui o detalhamento do dia a dia de planejamento;
- i) Sistema de informação – a razão do sucesso da implantação das funções logísticas e do gerenciamento. Um banco de dados que envolve a localização dos consumidores, o volume de venda, os níveis de estoque, os tempos de reposição (*lead time*) etc. deve ser mantido e atualizado em tempo real.

A logística é um fator essencial para entregar ao cliente exatamente aquilo que ele precisa, sendo isso, parte do processo de construção de valor. Desta maneira, outra função da logística, além de opções mais acessíveis, é garantir a entrega da mercadoria de forma correta. O termo utilizado para essa finalidade é “nível de serviço.” Estes acabam se tornando grandes desafios da logística: promover redução de custo e garantir uma entrega eficiente ao cliente. (SZABO, 2016)

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006 apud ROBLES; NOBRE, 2016, p. 73), a agregação de valor aos produtos e o desempenho logístico são mensurados pelos indicadores: Disponibilidade de produto, desempenho operacional e confiabilidade do serviço.

A análise dos indicadores, segundo Robles e Nobre (2016), se faz necessária pois as cadeias estão interligadas entre si e qualquer falha poderá atingir o cliente, fazendo com que demore para receber sua mercadoria e comprometa suas vendas. Como a disponibilidade dos produtos está condicionada a longas distâncias e maiores tempos, a gestão dos estoques precisa ser cuidadosa para não apresentar falhas no suprimento. Da mesma maneira, o desempenho operacional está condicionado a comunicação entre os agentes intervenientes e o atendimento aos prazos, maneiras e locais negociados e acordados. Por fim, a confiabilidade do serviço implica na escolha cuidadosa dos modais de transporte e locais de armazenagem, assim como buscar solucionar eventuais desvios ou falhas na

programação. A análise dos pontos citados acima implica em um bom gerenciamento sobre a cadeia de suprimentos

O autor Giacomelli (2018) nos apresenta o termo *Supply Chain Management*, que traduzindo de forma literal significa “gestão da cadeia de suprimentos” abrange todas as operações necessárias para fazer com que a mercadoria chegue até o consumidor final. O autor Giacomelli (2018, p.27) afirma que a cadeia de suprimentos abrange atividades como:

[...] a compra da matéria-prima, o transporte da matéria prima até a fábrica, a estocagem primária desse material, a transformação da matéria prima em produtos intermediários ou acabados, a estocagem dos itens produzidos, o transporte dos itens produzido para distribuidores ou ponto de varejo, a estocagem para o ponto de venda e a entrega ao consumidor final.

A gestão de cadeia de suprimentos, serve como base para a gestão das cadeias logísticas internacionais. Antes de nos aprofundar no entendimento das cadeias logísticas internacionais, vale ressaltar o conceito de logística internacional para melhor compreensão como um todo. Abordamos mais uma vez, um conceito de logística internacional, desta vez na visão do autor Robles (2015):

[...] é o processo logístico referente a movimentação de mercadorias entre dois ou mais países e tem como propósito o atendimento das realocações espaciais dos inventários entre países, integrando cadeias produtivas relativas a fornecedores, fabricantes, prestadores de serviços, transportadores, aduanas, consumidores e operadores.

Para Robles e Nobre (2016), a gestão das cadeias logísticas internacionais abrange planejar, realizar e controlar fluxos financeiros, de informações e de mercadoria entre empresas de diferentes países, incluindo o controle de fornecedores e distribuidores da empresa, da origem ao destino, na demanda por menor custo logístico e melhor atendimento ao nível de serviço. Conforme os autores, algumas definições são prioritárias na gestão da cadeia logística internacional, como identificar quem comanda a cadeia logística, para isso deve-se conhecer a cultura, os valores e outros fatores presentes na negociação, e após isso, listar as entidades que se relacionam, desde o fornecimento da matéria-prima até a entrega da mercadoria aos clientes. Com base nessa explicação, os autores afirmam que “a empresa pode identificar os custos incorridos e os cursos de ação para seu gerenciamento, a fim de que o custo logístico total seja reduzido e o atendimento esteja no nível de serviço desejado.” (ROBLES; NOBRE, 2016, p.72)

Desse modo, ainda na visão dos autores Robles e Nobre (2016, p.73), uma cadeia logística internacional compreende:

- a) A negociação com fornecedores e compras;
- b) O transporte, o recebimento e a armazenagem de materiais;
- c) A produção e a manutenção de instalações e equipamentos;
- d) A armazenagem, a expedição e o transporte dos produtos;
- e) A negociação com clientes, marketing, vendas e bancos;
- f) O despacho aduaneiro da mercadoria e as condições legais de cada país;
- g) A assistência técnica pré e pós-venda;
- h) O processamento das compras e das vendas e a análise de crédito;
- i) As contas a pagar e a receber.

Na visão de Rodrigues (2007), as atividades que englobam a logística internacional, são vitais para as organizações atuantes no comércio exterior, pois sintetiza vários conceitos oriundos de áreas mais tradicionais, tais como produção, marketing, economia, geografia, transporte, bem como de disciplinas de apoio como matemática aplicada, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional. Além disso, são exclusivas e específicas, diferentemente do ambiente doméstico, que realizam as atividades logísticas tradicionais. Para facilitar a compreensão dessas diferenças e especificações, o autor David (2016) destaca:

- a) O ambiente envolvido na logística internacional é muito importante. Embora exista a questão da língua e da cultura, o ambiente físico da logística internacional é bastante distinto;
- b) As decisões relacionadas ao transporte internacional são muito mais complicadas. Em razão das distâncias envolvidas, há diferentes tipos de transporte, de transportadores e de documentos de transporte, além de tempos de trânsito muito maiores;
- c) O número de intermediários envolvidos é maior. Bancos, seguradoras e fretadores, além dos governos dos países exportador e importador, têm diferentes exigências burocráticas;
- d) Os riscos e danos inerentes ao transporte internacional são muito mais significativos. Para proteger as mercadorias durante o transporte, os gestores de logística devem ter ótimo conhecimento das opções de embalagem disponíveis;
- e) O seguro internacional é muito mais complexo. Às vezes, os contratos são redigidos em língua e terminologia arcaicas, cujo sentido varia de acordo com o país em que a seguradora está localizada;

- f) Os meios de pagamento internacionais são muito mais complexos. Os riscos de inadimplência e flutuações cambiais requerem estratégias específicas que nunca são usadas em transações domésticas;
- g) As relações de troca são muito mais complicadas, já que o grande número de pontos de interseção e vínculos aumenta as possíveis alternativas de transferência de responsabilidades e propriedade;
- h) Cruzar fronteiras traz desafios específicos. Os produtos vendidos ou comprados no mercado externo passam pela alfândega, um processo complicado e muito burocrático na maioria dos países. Além disso, ao fazer negócios com empresas estrangeiras, surgem questões relacionadas aos contratos de venda, acordos de distribuição e outros documentos legais;
- i) Os gestores da cadeia de suprimentos estão se tornando mais conscientes sobre as questões de sustentabilidade e, portanto, tomando decisões que reduzem a energia e os recursos utilizados na fabricação, embalagem e expedição de mercadorias entre fronteiras.

Por vários anos o setor de logística foi visto apenas como um departamento de apoio nas empresas. Hoje, a logística internacional deve ser, segundo Sousa (2019), um sistema integrado composto de vários elementos que funcionem de forma simultânea, pois abrange várias áreas de uma mesma empresa no qual as atividades estão relacionadas. Para Ludovico (2014), considerar a logística como fator de negócios é ter aliados especializados em operações globais e isso faz com que a marca, o produto e a empresa tenham o reconhecimento dos consumidores.

De acordo com Ludovico (2014), a logística internacional oferece vantagens nas exportações no qual tanto as empresas brasileiras buscam para obter maior lucratividade e crescimento, para que possa torná-las mais competitivas tanto no mercado nacional como no exterior. Podemos dizer que, as atividades envolvidas na logística internacional dependem muito de fatores externos e abrange contato de várias áreas, podendo ser de diferentes partes do mundo. Alguns fatores podem nortear e fornecer ajuda em meio aos processos, principalmente em relação a escolha do modal de transporte e esses são chamados de agentes intervenientes.

Segundo Robles e Nobre (2016), a contratação dos serviços de transporte, qualquer que seja o modal, necessariamente passa pelas agentes intervenientes (pessoas ou empresas) especializados que atuam como ligação entre os donos das

cargas, embarcadores, transportadores e os órgãos aduaneiros. Em uma cadeia de abastecimento internacional, Silva (2007, p.133-137) destaca que há fatores de interferência relevantes e diferenciados, como por exemplo o vetor de transporte, presença de legislações aduaneiras, movimentações portuárias, etc, no qual destaca os mais importantes:

- a) Transporte internacional e sua respectiva escolha: são um dos fatores que determinarão o sucesso de uma operação internacional. Não dominar esse processo poderá acarretar atrasos na entrega e até mesmo ocasionar a perda de clientes, pois o *transit time* nas exportações em sua maioria é mais extenso, obrigando assim um planejamento de distribuição e uma gestão operacional com controle de estoques diferenciados;
- b) Procedimentos aduaneiros: variam de acordo com o produto a ser comercializado. Os trâmites de liberação das cargas podem prejudicar o andamento do fluxo material. Cada país ou bloco econômico pode ter uma determinada legislação e respectivos procedimentos. Determinadas operações, ingresso ou saída de mercadorias podem ser uma verdadeira barreira operacional;
- c) Movimentação portuária/fronteira/aeroportuária: O embarque e/ou desembarque de mercadoria é uma das etapas mais importantes ao processo de logística internacional e é necessário analisar diversos fatores para a escolha do ponto de saída ou chegada. Verificar os custos e o tempo médio para movimentação da carga, pois a demora nas operações pode comprometer as programações, elevando assim o custo final da operação;
- d) Eadi: Também conhecidas como "porto seco" é um terminal alfandegado de uso público, localizado em zona secundária, com finalidade de prestação de serviços na movimentação e armazenagem de mercadorias sob controle aduaneiro. As Eadis vêm contribuindo muito para o desenvolvimento do comércio exterior. É preferencialmente instalada em regiões consumidoras e produtoras, facilitando assim todos os trâmites referente a despachos aduaneiros e atuando como válvula de escape ao congestionamento dos portos e da estrutura logística;
- e) Processos de importação e distribuição: No caso de uma Cadeia de abastecimento internacional, em que o cliente ou distribuidor está

localizado em outro país. A distribuição física das mercadorias e os processos de nacionalização das mercadorias provenientes de outro país requerem um estudo amplo sobre o tema, assim como verificação tributária e jurídica;

- f) Processos atípicos de distribuição e importação: É muito importante conhecer as modalidades especiais que muitos países tutelam a importação de alguns produtos. Essas condições especiais são importantes ferramentas para agilizar os processos logísticos e dentre elas destacam-se: importação temporária, reexportação, *drawback*, etc.

Além dos fatores intervenientes mencionados acima, os autores Cortiñas Lopes e Gama (2010, p. 476-477) e Robles e Nobre (2016, p. 136-137), adicionam a atuação do Agente de Carga ou *Freight Forwarders* e os descreve como operadores logísticos relativos ao gerenciamento do transporte de mercadorias nos diversos modos e se responsabilizam pelas questões documentais aduaneiras. O agente de carga oferece serviço completo do depósito do vendedor ao do comprador e dentre as tarefas previstas estão: contratação do transporte, recepção das cargas, entrega/recepção ao/do transportador terrestre, consolidação e desconsolidação, formalidades administrativas, informações gerais e controle do fluxo das cargas. (ROBLES; NOBRE, 2016).

O autor Silva (2007) adiciona a figura do armador entre os agentes intervenientes no transporte marítimo e argumenta que o armador é a pessoa jurídica registrada para transportar a carga por via marítima pois ele é o dono das embarcações.

2.1.1 Armazenagem

Na logística internacional é importante enfatizar a atividade de armazenagem. Para Robles e Nobre (2016), os serviços ligados à armazenagem, apresentam-se como o abrigo, a consolidação, a transferência, o transbordo e o agrupamento ou composição da mercadoria como parte integrante dos sistemas logísticos da empresa, no que se refere ao estoque de produtos entre o ponto de origem e o ponto de consumo.

Já os armazéns são os espaços para o fluxo de materiais nas funções comerciais e, no comércio internacional, para cargas de importação e exportação. As funções básicas de entrada, manutenção e saída do estoque em um armazém

são: recebimento (descarga); identificação e classificação por tipo de produto; conferência (documental e física); endereçamento para estocagem; posicionamento nas prateleiras; remoção de estoque acumulação de itens; e consolidação e unitização das cargas. (ROBLES; NOBRE, 2016)

Os autores Robles e Nobre (2016), destacam ainda os terminais alfandegados, que apoiam as atividades de movimentação e armazenagem para as cargas procedentes dos modais marítimo e aéreo e, para tanto, são dotados de áreas para armazenagem, como pátio de containers e local para os serviços aduaneiros. Estão situados em áreas da zona secundária, onde o recebimento de carga de importação e de exportação é controlado pela alfândega.

No próximo capítulo, será abordado as alternativas de transportes Internacionais e seus tipos, funcionalidades e a grande contribuição dessa ferramenta para o desenvolvimento do comércio mundial.

2.2 TRANSPORTE INTERNACIONAL

Historicamente, Carmo e Mariano (2016) comentam que a expansão do comércio internacional se deu por volta do século XVI e o transporte das mercadorias era feito através de navios ou no lombo de animais. Além de longos e demorados trajetos, a comunicação era ruim e por isso, haviam muitas perdas durante o caminho, da origem até o destino.

Esses primeiros transportadores de mercadorias, segundo David (2016), calculavam quanto de mercadoria os navios ou seus animais podiam carregar, quanto de alimentos deveriam levar na viagem e qual a melhor embalagem para os produtos. David (2016) ainda afirma que esse tipo de decisão se iguala ao que os profissionais de logística moderna fazem em relação a quantidade de mercadoria a se colocar em um contêiner, como equilibrar o peso da carga uniformemente e como fazer a proteção da mercadoria.

Como as transações internacionais envolvem atividades mais complexas, como o cruzamento de fronteiras, as distâncias maiores, a passagem por territórios com legislações singular e os próprios riscos peculiares a operação, o tema transporte merece atenção especial. (GIACOMELLI, 2018)

Devido a globalização o transporte de cargas vem sendo alvo de inovações e avanços contínuos. De acordo com as características da carga, elas podem ser transportadas adequando-se aos modais, rodoviário, ferroviário, dutoviário, aéreo e

marítimo tanto no comércio doméstico como em âmbito internacional. (NOBRE; SANTOS, 2005).

Modais de transporte são os meios de transporte utilizados para realizar o deslocamento de produtos, em território nacional ou internacional. Para os autores Tripoli e Prates (2016) o desmembramento dos grupos se faz conforme segue:

- a) Modal aquaviário – marítimo, fluvial e lacustre. O transporte marítimo é realizado em mares e oceanos e é dividido em navegação de longo curso, que liga dois ou mais países no qual independe da distância geográfica; e a navegação de cabotagem que é o transporte realizado entre portos dentro de um mesmo país. Já o transporte fluvial ou hidroviário é realizado em rios, tradicionalmente utilizado para o interior de um país. No entanto, pode também ser internacional quando um rio corta vários países, como o caso Danúbio na Europa. Por fim, o transporte lacustre é utilizado em lagos e é restrito aos poucos países que dispõem de condições navegáveis em seus grandes lagos;
- b) Modal Terrestre – rodoviário, ferroviário e dutoviário. O modal rodoviário é o mais utilizado no Brasil e uma importante ferramenta no comércio exterior brasileiro pois transporta mercadorias do Brasil para países limítrofes e pertencentes ao Mercosul. É o principal elo entre os modais devido a sua flexibilidade para atender áreas remotas e uma vantagem deste modal é a facilidade da entrega da mercadoria direta ao importador. O transporte ferroviário por sua vez, é de suma importância no comércio internacional dos países desenvolvidos, e é realizado por trens composto de vagões. Como pode transportar grande quantidade de mercadoria, os custos são reduzidos. Por fim, o transporte dutoviário utiliza uma linha de tubos ou dutos juntamente com a força da gravidade ou a pressão mecanizada para movimentar os produtos. Neste modal, somente a mercadoria se desloca, pois, o veículo de transporte permanece fixo;
- a) Modal aéreo - Vem se desenvolvendo muito nas últimas décadas devido a sua agilidade e rapidez nas entregas de cargas. É indicado para transportar pequenos volumes com valor agregado a longas distâncias, porém, os custos são elevados;
- b) Multimodal/intermodal - Esse modal é utilizado quando se faz necessário o uso de duas ou mais modalidades de transporte para fazer com que a

mercadoria chegue ao destino final.

O tipo de carga a ser embarcado costuma ser o fator determinante na escolha do modal, por isso, neste capítulo serão abordados de forma mais profunda os principais modais de transporte utilizados no Brasil: o marítimo, o aéreo e o rodoviário. Essas informações serão válidas para ressaltar as características que o profissional de logística internacional precisa buscar para escolher o melhor modal para seu processo.

2.2.1 Transporte Marítimo

O transporte marítimo é a modalidade de transporte mais utilizada no comércio exterior. Os autores Robles e Nobre (2016) comentam que devido à grande movimentação internacional de cargas, essa modalidade de transporte constitui a “espinha dorsal” do comércio mundial. O autor Silva (2007), acrescenta que este modal de transporte permite carregar grandes quantidades de diversos tipos de carga, o que traz vantagem diante de outros modais, pois devido a isso, os custos de frete reduzem.

Quanto às desvantagens do Transporte marítimo, Silva (2007, p. 43) destaca “velocidade, frequência, custo de embalagem e acessibilidade”. Este modal é caracterizado como o mais lento, porém atualmente há vários projetos para acelerar o transporte marítimo, como a construção de embarcações menores, que atendam uma necessidade especial de tempo de entrega. Referente a redução de custo de embalagem, vem se tornando muito importantes não somente para proteger os produtos, mas também para padronizar e facilitar o manuseio e deslocamento das mesmas, buscando diminuir seus custos. (SILVA, 2007)

De acordo com o autor Keedi (2011), o transporte marítimo pode ser dividido em dois tipos, envolvendo mais de um país ou apenas um:

- a) Logo curso: é aquela que realiza o transporte de carga entre países ou continentes;
- b) Cabotagem: É aquela realizada entre portos nacionais, não envolvendo em hipótese alguma, países diferentes, ainda que se constituam em blocos comerciais, áreas de livre comércio, uniões aduaneiras, enfim, que tenham qualquer tipo de acordo bilateral ou multilateral.

Quanto aos documentos atrelados ao Transporte Internacional, o autor Silva (2007), ressalta que cada modal exige um conhecimento específico para efetuar o

transporte e este documento é o principal documento de transporte. “Entende-se por conhecimento de embarque o documento base para a efetivação do serviço de transporte. Esse assume diversos objetivos: contrato de transporte, recibo de carga, assim como título de crédito.” (SILVA, 2007, p. 54)

No transporte marítimo o conhecimento de transporte é chamado de *Bill of lading*, mais conhecido como B/L. Segundo os autores Lopez e Gama (2010), o conhecimento de embarque é emitido somente após o embarque da mercadoria no veículo transportador, pois estabelece condições de transporte entre as partes envolvidas e assume funções como por exemplo, a prova de entrega da mercadoria a bordo do veículo (título de posse); evidência do contrato de transporte; e meio de transferência de direitos sobre a mercadoria em trânsito (título de propriedade).

Segundo Keedi (2011), o navio é o veículo transportador no modal marítimo e pode apresentar-se em suas mais diversas características, tipos e tamanhos. O navio tem capacidade de transportar grandes quantidades de carga, sejam sólidas ou líquidas, perigosas ou não, a granel ou embaladas, como carga geral solta ou unitizadas em pallets ou containers. Com esses elementos, abordamos o transporte aéreo no capítulo a seguir, no qual nos fará entender porque apenas algumas cargas são recomendadas para tal tipo de modal.

2.2.2 Transporte Aéreo

Surgido no início do século XX, o modal aéreo é o mais recente entre os modais de transporte e devido a isso, o menos utilizado. Segundo Silva (2007), tem como vantagem a rapidez na entrega, porém, apresenta altos custos e ainda limitam uma efetiva exploração. Apesar disso, a utilização do transporte aéreo vem crescendo gradativamente devido a exigência do mercado por fluxos de materiais. Outra vantagem apontada por Rodrigues (2007), é que o transporte aéreo oferece acessibilidade aos países interiores que não dispõem da alternativa marítima, onde não há litoral. Como desvantagem, Silva (2007) cita o preço do frete em comparação aos demais modais, a custosa infraestrutura e sua baixa capacidade de carga, além de favorecer somente mercadorias com um determinado valor agregado.

O conhecimento de embarque no modal aéreo é chamado de *Air Waybill*, ou mais conhecido como AWB e assume diversas naturezas. Segundo Robles e Nobre (2016), o documento é emitido pela companhia aérea diretamente ao proprietário da carga e em geral, se refere a uma mercadoria individual. Para o autor Lopez

(2000) o conhecimento de embarque deve conter nome e endereço do embarcador, da empresa aérea e do agente de carga, assim como nome e endereço do consignatário, pontos de partida e destino com indicação de escalar caso houver, código e data do voo, informações sobre embalagem como por exemplo, total de volumes, identificação da mercadoria, peso bruto e dimensões, forma de pagamento e valor do frete.

Em relação a tarifas de frete, para o cálculo do frete aéreo são levados em consideração o peso e o volume. Para chegar ao custo de frete de uma determinada remessa, o autor David (2016) explica que as companhias aéreas calculam duas alternativas: a primeira é basear-se no peso real da mercadoria e a segunda é basear-se no volume-peso, cálculo baseado no volume da carga. Para isso a companhia aérea cobra o valor mais alto entre o volume-peso e o peso real da carga. Em carregamentos internacionais, a conversão volume-peso tradicionalmente utiliza 6 mil cm³ por quilo – ou 166 polegadas cúbicas por libra – apesar de que algumas companhias aéreas calculam de maneira diferente.

2.2.3 Transporte Rodoviário

O transporte rodoviário, segundo o autor Silva (2007), teve sua expansão em vários países após a 2ª Guerra Mundial e devido aos processos de internacionalização nos continentes, o transporte rodoviário se tornou uma importante ferramenta para unir as áreas mais remotas dos grandes centros produtores. Este transporte é realizado em estradas de rodagem e apesar de ter uma representatividade pequena no comércio exterior brasileiro, tem uma grande importância no transporte interno do país. Além disso, é essencial e fundamental para a multimodalidade e a intermodalidade, operações que não seriam possíveis sem a sua existência. (KEEDI, 2011)

O transporte rodoviário internacional é geralmente utilizado entre países limítrofes, porém pode ser utilizado para ligar outros países que não possuam fronteira entre si, sendo assim, se utiliza o espaço de outro país para chegar ao destino final. Este modal de transporte deve ser utilizado para pequenas e médias distâncias, ou na utilização do transporte combinado, pois assim se torna mais vantajoso. (SILVA, 2007)

Como vantagens, os autores Robles e Nobre (2016) apontam que o transporte rodoviário apresenta uma larga oferta de transportadores, vários tipos de

veículos de operações, flexibilidade e alternativas de soluções diante de eventuais imprevistos, vias terrestres relativamente em boas condições e, principalmente, a possibilidade do transporte porta a porta. Em relação às desvantagens, há maior dispêndio energético e maior impacto ambiental devido a emissão de gases poluentes. Para o autor Rodrigues (2007), o transporte rodoviário é um dos mais simples e eficientes, porém apresenta um elevado consumo de combustível.

Os veículos rodoviários utilizados para o transporte são o caminhão, carreta, bitrem, rodotrem, podendo ser dos mais diferentes tipos, fechados e abertos, os chamados trailers ou plataformas para o transporte de containers e cargas pesadas ou que excedam em altura e largura. (KEEDI, 2011)

O conhecimento de embarque no modal rodoviário é o CRT (Carta de Porte Internacional). É um documento de emissão obrigatória e funciona como contrato de transporte rodoviário, como recibo de entrega da carga e como título de crédito e em seu corpo teve constar as seguintes informações: embarcador, consignatário, locais de origem e destino da mercadoria, ponto de fronteira de liberação da mercadoria e veículo, data de entrega da mercadoria ao transportador, descrição da mercadoria e sua embalagem, com pesos e quantidades, marcas especiais e valor de frete. (LOPEZ; GAMA, 2010)

Sobre a formação de frete, Silva (2007) comenta que é caracterizado pelo frete básico (tarifa x peso da mercadoria ou volume), assim como preço por quilômetro rodado, além de taxas *ad valorem* (percentual cobrado sobre o valor da mercadoria). Custos relacionados ao seguro rodoviário obrigatório para o transporte também incidem no valor total do frete.

Um dos aspectos mais desafiadores da logística internacional, segundo David (2016), é a embalagem de produtos para serem enviados a outros países e é uma responsabilidade que sempre recai sobre o exportador. Geralmente as instruções para embalar o produto são apenas para garantir que as mercadorias cheguem sem problemas ao consumidor pois há controles de gastos e é difícil haver uma estratégia específica para isso. No próximo tópico será abordado as funções da embalagem e a relevância de sua eficiência dentro do comércio internacional.

2.3 EMBALAGEM DOS PRODUTOS

Para os autores Lopez e Gama (2010), a embalagem tem as importantes funções de proteger e promover o produto e, por consequência, merece uma

abordagem criteriosa e atualizada da parte das empresas. As embalagens são submetidas a necessária padronização, de forma que fique compatível com os processos de movimentação da carga, transporte e armazenagem em escala internacional.

David (2016) faz a distinção entre embalagens como: primária, secundária e terciária. A embalagem primária é direcionada ao consumidor final, é aquela que ele vê quando compra e manipula o produto. A embalagem secundária agrupa vários bens de consumo que são colocados geralmente, em duas alternativas: caixa de papelão (papel-cartão ondulado) e filme plástico. A terciária inclui todos os processos identificados para garantir ao importador a entrega segura e eficiente dos produtos em perfeitas condições.

Ainda conforme David (2016), a embalagem deve ser apropriada e ter por objetivos proteger os produtos das três maiores perdas que podem ocorrer durante o transporte internacional:

- a) Proteger os produtos de danos mecânicos quando em trânsito: ruptura, choques, cortes e amassos. Segundo o autor, essas ameaças representam aproximadamente 43% de todas as reclamações feitas por fretadores às companhias de seguro;
- b) Proteger os produtos de danos causados pela água: água do mar, chuva, enchentes e "suor" do container. Segundo o autor, esses fatores representam 15% das reclamações;
- c) Proteger os produtos de roubo e de pilhagem. Segundo o autor, esses fatores representam 21% das reclamações;
- d) Os 21% restantes das reclamações estão ligados a fatores como incêndios, encalhe, naufrágio, colisão, perdas ao mar e alijamento de carga.

A embalagem tem uma grande responsabilidade no processo logístico e precisa ser de boa qualidade e resistência, pois passa por diversas etapas no transporte internacional até chegar ao consumidor final. Dessa forma, com base no que foi apresentado pelos autores, podemos concluir que uma embalagem preparada de maneira adequada para o seu transporte, contribui para o sucesso de toda a operação de logística internacional visto que a entrega será efetuada ao cliente com segurança e qualidade.

Além da embalagem, a escolha dos termos de condições de venda

(*Incoterms*) são de grande importância para o sucesso da operação. De forma aprofundada, no próximo tópico será abordado a sua importância e funcionalidade.

2.4 INCOTERMS

As regras *Incoterms* (*International Commercial Terms*) foram criadas pela Câmara de Comércio Internacional (CCI) e são condições de venda que foram incorporadas aos contratos de compra e venda internacional de bens em todo o mundo e estabelecem um conjunto de regras e práticas para importadores, exportadores, transportadores, seguradoras e demais entidades envolvidas nos processos relacionados ao comércio internacional. (TRIPOLI; PRATES, 2016)

O profissional da área da logística internacional procura buscar e identificar a melhor solução para o *trade-off* das operações de importação e exportação. É proposto o entendimento entre vendedor e comprador quanto as tarefas necessárias para deslocamento da mercadoria do local de fabricação até o local de destino, embalagem, transportes internos, licenças de exportação e importação, encargos aduaneiros, movimentação em terminais e transporte e seguro internacionais. (ROBLES; NOBRES, 2016)

A partir de 1 de janeiro de 2020, passou a vigorar a versão atualizada dos *Incoterms 2020*. São 11 *Incoterms* e a classificação pode ser dividida em grupos, quais sejam: E (EXW); F (FCA, FAS, FOB); C (CPT, CIP, CFR, CIF) e D (DAP, DPU, DDP). De acordo com o texto oficial dos *Incoterms 2020* publicado pela CCI (2019 apud CARPIO, 2019) de forma simplificada, os *Incoterms* se caracterizam da seguinte forma:

- a) EXW – Significa que o vendedor entrega a mercadoria quando a coloca à disposição do comprador, nas suas instalações ou em outro local combinado na origem;
- b) FCA – Significa que o vendedor entrega a mercadoria para o comprador, no transportador designado pelo comprador na origem;
- c) FAS – Significa que o vendedor entrega a mercadoria quando são colocadas ao lado do navio designado pelo comprador, no porto de embarque indicado na origem;
- d) FOB – Significa que o vendedor entrega a mercadoria a bordo do navio nomeado pelo comprador, no porto de embarque na origem;
- e) CFR – Significa que o vendedor entrega a mercadoria a bordo do navio

nomeado pelo comprador no porto de embarque. O vendedor deve contratar e pagar os custos e o frete necessários para levar a mercadorias até o porto de destino combinado;

- f) CIF – Significa que o vendedor entrega a mercadoria a bordo do navio nomeado pelo comprador no porto de embarque. O vendedor deve contratar e pagar os custos, o seguro e o frete necessários para levar a mercadorias até o porto de destino combinado;
- g) CPT – Significa que o vendedor entrega a mercadoria, e transfere o risco, ao comprador ou outra pessoa indicada pelo comprador. O vendedor deve contratar a transportadora e pagar os custos e o frete necessários para levar as mercadorias até o local de destino combinado;
- h) CIP - Significa que o vendedor entrega a mercadoria, e transfere o risco, ao comprador ou outra pessoa indicada pelo comprador. O vendedor deve contratar a transportadora e pagar os custos, o seguro e o frete necessários para levar as mercadorias até o local de destino combinado;
- i) DPU – Significa que o vendedor entrega a mercadoria quando, depois de descarregada do meio de transporte de chegada, são colocadas à disposição do comprador em um terminal designado no porto ou local de destino combinado. O comprador assume a responsabilidade aduaneira do desembarço de importação ou qualquer outra formalidade no país de destino;
- j) DAP – Significa que o vendedor entrega a mercadoria, e transfere os riscos, quando são colocadas à disposição do comprador no local do país de destino indicado pelo importador. O vendedor assume todos os riscos envolvidos até a entrega da mercadoria, mas não tem a responsabilidade de descarregar no local designado pelo importador;
- k) DDP – Significa que o vendedor entrega a mercadoria quando são colocadas à disposição do comprador, liberadas para importação, prontas para serem descarregadas no local do país de destino combinado. O vendedor assume todas as responsabilidades e riscos, incluindo o desembarço aduaneiro de importação ou outra formalidade no país de destino.

Para Robles e Nobre (2016), o gestor de logística internacional, o conhecimento e a habilidade de lidar com *Incoterms* são fundamentais, pois uma

definição adequada pode representar a viabilidade e a rentabilidade dessas transações. No próximo tópico, será abordado o perfil do profissional de logística Internacional, suas habilidades e funções.

2.5 O PROFISSIONAL DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Segundo Nogueira (2012 apud SZABO, 2016), no Brasil, é crescente o número de cursos de tecnologia em logística, pós-graduação, MBA, capacitando profissionais para as mais variadas áreas da logística, conscientemente com a ideia de que profissionais melhores qualificados garantirão um lugar melhor no mercado de trabalho. Logística não é modismo, ela veio para ficar.

O comércio internacional demanda conhecimentos de uma gama de legislações em constante mutação, procedimentos operacionais diversificados, além da necessidade de coordenação entre as diferentes fases do processo. O profissional de logística internacional, segundo o autor Rodrigues (2007), deve estar capacitado para lidar com sistemas cambiais, moedas, política econômico-tributária dos países envolvidos, barreiras alfandegárias, restrições e/ou incentivos, infraestrutura, meios e condições de transporte e comunicação além da diversidade cultural. Precisa lidar também com as exigências para reduzir o prazo de entrega. (RODRIGUES, 2007)

Robles e Nobre (2016) acreditam que conhecer o ambiente de atuação, no que diz respeito à cultura, diversidade dos povos, localização geográfica e aspectos econômicos, dá ao profissional a possibilidade de intervir em uma situação particular, uma vez que poderá adotar condutas pertinentes a ela. Em outras palavras, a logística internacional requer do profissional a capacitação de um especialista em negociações internacionais.

O profissional de logística internacional precisa conhecer o perfil dos clientes para ajustar e adaptar a produção no que se refere a matérias-primas, equipamentos, normas técnicas, legislação e processos produtivos. Essa capacidade de adaptação está interligada com as condições culturais, climáticas, de infraestrutura e a localização do país importador. (ROBLES; NOBRE, 2016)

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), definem essas habilidades como parte da competência intercultural. A competência intercultural é essencial para atividades como:

- a) Desenvolver produtos e serviços;

- b) Se comunicar e interagir com parceiros comerciais estrangeiros;
- c) Prospectar e selecionar distribuidores e outros parceiros estrangeiros;
- d) Negociar e estruturar os investimentos internacionais;
- e) Interagir com clientes atuais e potenciais do exterior;
- f) Se preparar para participar de feiras de negócios no exterior;
- g) Preparar materiais publicitários promocional.

A complexidade do comércio internacional requer um profundo conhecimento de culturas e idiomas. Os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), propõem cinco diretrizes para o relacionamento intercultural:

- a) Adquirir conhecimento sobre fatos, interpretar a outra cultura em relação a sua e procurar falar o idioma do país;
- b) Evitar o viés cultural, pois problemas culturais são causados por premissas etnocêntricas (o estrangeiro não pensa como nós pensamos); a cultura de um indivíduo ocasiona a reagir a valores e a situações;
- c) Desenvolver habilidades interculturais para trabalhar de forma efetiva com parceiros – para esse desenvolvimento deve ter investimento contínuo na formação profissional, pois é essencial o entendimento de que cada cultura tem seus meios para conduzir as transações comerciais;
- d) Contornar a ambiguidade, deve-se aprender a lidar com a falta de clareza e as incertezas nos processos de negociação; significa lidar com firmeza os processos de resolução de conflito;
- e) Desenvolver a percepção e a capacidade de observar informações hábeis na fala e no comportamento e adaptar-se a necessidade de ser criativo na criação de soluções inovadoras.

Lambert, Stock e Vantine (1998 apud ROBLES; NOBRE 2016, p. 50), afirmam que as principais decisões referentes a logística e transporte estão relacionadas com a área do marketing, entre as quais estão:

- a) Decisão de produto: Ao conceber produtos, é necessário levar em consideração as condições de transporte com relação a seus atributos físicos, custos, alternativas e disponibilidade de meios de movimentação;
- b) Decisão de área de mercado: O local de destino das vendas pode ser afetado pelas disponibilidades de transporte e pelas próprias características físicas dos produtos;
- c) Decisão de compra: As características físicas do produto definem o que

- comprar, quando comprar, como comprar e como receber ou expedir;
- d) Decisões de localização: As decisões de localização de fábricas, armazéns, escritórios, lojas e outras instalações comerciais devem considerar também a disponibilidade de transporte, pois seus custos são relevantes e variam de acordo com a natureza da carga transportada;
 - e) Decisões de preço: O transporte é uma atividade econômica básica de cada país, e variações de custos podem refletir nos preços finais do produto e na rentabilidade dos negócios.

Além da interação com a área de marketing, para Robles e Nobre (2016), o profissional de logística internacional deve desenvolver conhecimentos relativos:

- a) À geografia econômica, ou seja, deve desenvolver conhecimentos relativos ao entendimento dos fluxos de comércio no mundo, segundo os principais grupos de produtos e países exportadores e importadores e a localização dos portos e aeroportos, com suas variadas possibilidades de intermodalidade;
- b) Ao mercado de câmbio e de seguros internacionais e intervenientes financeiros;
- c) Às técnicas de negociação em situações complicadas e com restrições de tempo e lugar;
- d) À regulamentação e procedimentos aduaneiros, que são críticos para a realização de negócios e encaminhamentos logísticos;
- e) À proficiência na língua do país com o qual se está negociando; no qual, o domínio da língua inglesa se torna essencial.

Com relação à comunicação e a interculturalidade, o que pode ajudar o profissional de logística internacional é estudar o modo com que os indivíduos se tratam pessoalmente, pelo correio ou por telefone. Por exemplo, em algumas culturas as formas de tratamento são bastante formais (França), em outras são informais (Austrália). Outras culturas dão muita importância a títulos (Alemanha), em outras (Canadá) nem tanto. A cultura dos Estados Unidos está entre aquelas que menos se preocupam com títulos e formalidades, mas apesar disso, o gestor de logística internacional sempre penderá para o lado da formalidade e se comunicará com polidez até haver evidências de que é adequado adotar um tom menos formal. (DAVID, 2016)

Em relação à comunicação no comércio internacional, David (2016) cita

como desafio para o gestor de logística internacional a condução da comunicação de modo impessoal, através de e-mail, fax e carta. Esse tipo de contato é distante e não permite sutilezas do contato pessoal, como o tom da voz ou gestos, que muitas vezes ajudam a inteligibilidade da comunicação. Outra questão é que não há oportunidade de pedir esclarecimentos imediatos, como ocorre na comunicação verbal, e a possibilidade de equívocos ou mal-entendidos é muito maior. Isso significa que é preciso ter o máximo de cuidado com a comunicação.

De acordo com David (2016) é mais fácil um importador comprar de um fornecedor que se comunica com clareza e adota uma abordagem flexível, oferecendo boas condições de venda, cuidados no manuseio da documentação, no transporte e na embalagem das mercadorias e um exportador que tenha prática fechar a venda porque está mais bem preparado para lidar com esses detalhes logísticos.

O profissional de logísticas internacional tem a oportunidade de conquistar vantagens competitivas através de outros tópicos abordados neste trabalho, como por exemplo, a escolha do Incoterm, modal de transporte, embalagem, etc. Há a questão documental, no qual o profissional deve preparar e emitir os documentos e o gestor de logísticas internacional deve fazer o envio para o importador ou exportador. David (2016, p.442) comenta que “qualquer falha em providenciar a tempo os documentos pode atrasar o embarque, gerar custos adicionais em razão do envio de documentação em cima da hora ou provocar dor de cabeça para as partes envolvidas na transação.”

Na próxima seção, será abordado a aprendizagem e o desenvolvimento de competências do profissional de logística internacional.

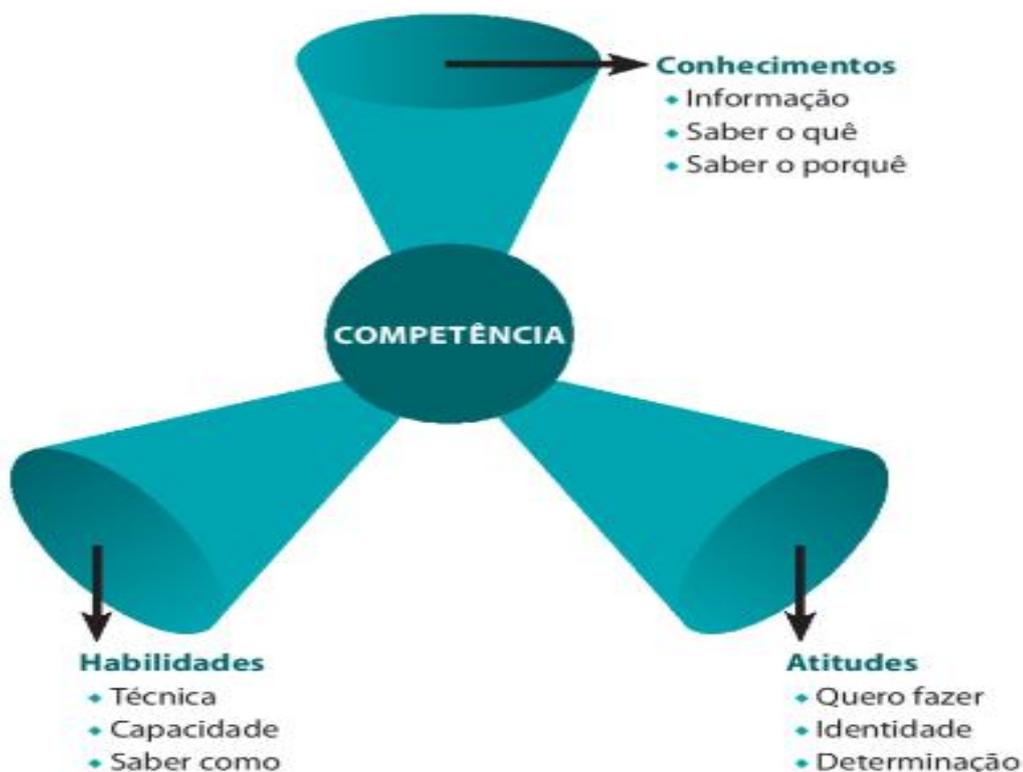
2.6 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência, para Fleury e Fleury (2004) é pensado como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que pondera um elevado desempenho, na medida em que há também uma hipótese de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Diante desta abordagem, pode-se considerar a competência como um estoque de recursos que o indivíduo possui. A avaliação dessa competência individual é feita no que diz respeito ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004). Já na visão de Hellriegel, Slocum Jr e Woodman (2001 apud MAXIMIANO, 2014, p. 185), uma competência é “um conjunto de habilidades, comportamentos, atitudes e conhecimentos inter-relacionados dos quais uma pessoa precisa para ser eficaz na maioria das ocupações profissionais e gerenciais.” Os autores Bruno-Faria e Brandão (2003 apud TAKAHASHI, 2015) também acreditam que as competências são representadas por combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de um contexto organizacional.

Quando falamos em desenvolvimento de competências, segundo Takahashi (2015), estamos falando a respeito da criação de novas competências e da manutenção ou potencialização das competências que já existem. As competências e capacidades geralmente não podem ser adquiridas, elas devem ser construídas. Além disso, devem estar alinhadas para que as estratégias e os objetivos sejam alcançados e exista convergência entre aquilo que a organização almeja ser e aquilo que ela faz e desenvolve no seu dia a dia.

As competências individuais, humanas ou profissionais são aquelas que expressam os conhecimentos, habilidades e atitudes (cuja a sigla é CHA) dos indivíduos que trabalham em uma organização. Elas variam conforme o grau e nível de complexidade exigido pela tarefa e são expressas pela ação nas práticas e rotinas organizacionais (TAKAHASHI, 2015). A respeito desse conceito, podemos observar a Figura 1.

Figura 1 - As três dimensões das competências



Fonte: Brandão; Guimarães (2001, p.10 apud TAKAHASHI, 2015, p.36)

O conjunto de recursos que os indivíduos detêm é composto por saberes teóricos, neste caso do meio e procedimentais, saberes relacionados ao fazer, que são formados, empíricos, relacionais e cognitivos e por fim, pelas aptidões ou qualidades, pelos recursos fisiológicos e pelos recursos emocionais. (TAKAHASHI, 2015)

De forma breve e sucinta, vamos adentrar em conhecimentos, habilidades e atitudes para entender a representatividade e a importância de cada em relação ao desenvolvimento de competências.

2.6.1 Conhecimentos

O autor Carvalho (2012), defende o conceito que o conhecimento é o resultado de um processo da informação complexo e subjetivo que ao ser absorvida, interage com processos mentais lógicos e não lógicos, experiências anteriores, insights, valores, crenças, compromissos e vários outros elementos que subjazem na mente do indivíduo. Aplicando o conceito de acordo com a Figura 1, o

conhecimento pode ser compreendido como conceitos e técnicas que determinam o saber fazer, saber o que é e o porquê fazer.

Boog e Boog (2006) definem o conhecimento como a ampla compreensão de determinada área da ciência ou da tecnologia. Trata-se do “por que fazer” as coisas. O aprendizado de novos conhecimentos pode ser resumido em duas fases diferentes: comunicação e compreensão. Abaixo, Boog e Boog (2006, p. 26) descrevem-nas brevemente:

- a) Comunicação: transferência de um saber por quem já o domina para quem ainda não o conhece, tornando-o comum. Isto é, ambos entendem da mesma maneira. O processo da comunicação subdivide-se em três fases: Informação, percepção, entendimento;
- b) Compreensão: processo de assimilação e elaboração mental progressiva, que permite o conhecimento amplo de um princípio ou de uma lei natural, de seus princípios gerais, suas causas e efeitos.

2.6.2 Habilidades

Como habilidades, os autores Boog e Boog (2006) definem como sendo a capacidade de executar tarefas motoras ou mentais com certo caráter automático e preciso, em outras palavras, “como fazer” as coisas. O desenvolvimento das habilidades independe dos conhecimentos; um indivíduo capacita-se pelo exercício prático, que os autores Boog e Boog (2006, p. 16) resumem em duas fases:

- a) Comunicação: como já exposto anteriormente em conhecimentos, é importante a transferência de um saber por quem já o domina para quem ainda não o conhece, tornando-o comum. Isto é, ambos entendem da mesma maneira. O processo da comunicação subdivide-se em três fases: Informação, percepção, entendimento;
- b) Prática: exercícios motores e/ou mentais repetidos, visando aprimorar o desempenho em termo de precisão, marcas de tempo e movimentos.

Em abordagem de acordo com a Figura 1, refere-se a ser capacitado para fazer algo, logo, é a determinação do poder fazer, porque sabe-se como fazer.

2.6.3 Atitudes

Os autores Boog e Boog (2006) definem como atitudes, as respostas automáticas e inconscientes a estímulos percebidos pelo indivíduo, como componentes motores, racionais e emocionais. Essas respostas são propensas em funções de registros afetivos e comportamentais adquiridos ao longo da vida, transformando-se em hábitos. As atitudes podem ser aprendidas, substituídas e/ou desenvolvidas por intermédios associativos conscientes que originem novas imagens ou novos registros afetivos e comportamentais, ou que desfigure os registros antigos, sempre que haja interesse pessoal amparado por forte e contínua imaginação do prazer na melhora idealizada. Esse processo pode ser resumido em quatro fases, segundo os autores Boog e Boog (2006, p. 27):

- a) Autoanálise: reconhecimento racional de pontos positivos e negativos das atitudes predispostas, identificando aquelas prejudiciais ao desempenho social e profissional, bem como as que necessitam ser reforçadas ou implantadas na mente;
- b) Convencimento: estabelecimento de firme convicção de que a mudança e/ou desenvolvimento de novas atitudes efetivamente melhorarão o desempenho e promoverão maior felicidade. A imaginação ou antevisão do prazer na nova atitude é o forte componente promotor dessa mudança;
- c) Coação: o período em que as velhas atitudes persistem em vir à tona diante de determinados estímulos exige motivação contínua, força de vontade e determinação para evitar as recaídas. Nessa fase, a atuação do coach é de vital importância para promover a motivação continuada e a antevisão do sucesso;
- d) Conversão: quando a mudança de atitude já está suficientemente enraizada e surge imediatamente na ocorrência de um estímulo.

Para o autor Leme (2005 apud OLIVEIRA, 2018), atitude é o querer fazer, ter o conhecimento e a prática de algo e ter vontade de fazer. Relacionando essa definição com à Figura 1, atitude está relacionado com o modo de agir dos indivíduos, o querer fazer e executar.

No próximo tópico, vamos abordar a questão da aprendizagem nas organizações.

2.7 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A literatura sobre Aprendizagem Organizacional (AO) tem avançado nos últimos tempos não somente pela quantidade de publicações, mas também apontando diferentes dimensões do tema. O conceito de Aprendizagem organizacional tem se disseminado muito ao longo dos anos e essa popularidade se tornou perigosa e pode acarretar na perda de especificidade do próprio conceito, ou seja, a identidade própria da aprendizagem pode ser perdida. (ANTONELLO; GODOY, 2011)

A partir de vários conceitos e definições, de autores clássicos e modernos, Antonello e Godoy (2011) sugerem que, para o desenvolvimento e avanço do conceito e nos estudos sobre a aprendizagem organizacional, os pesquisadores devem olhar para o nível interpessoal, para a noção de neutralidade de meta, considerar a mudança sob outra perspectiva e a natureza processual da aprendizagem. Portanto, na visão das autoras Antonello e Godoy (2011, p. 45), sugere-se que aprendizagem pode ser conceituada como:

Um processo pelo qual os autores refletem sobre suas práticas para entender a conexão entre os aspectos determinantes, as ações e os resultados. Este processo pode ser individual ou social, porém somente quando é interpessoal utiliza-se o termo aprendizagem organizacional.

Em consequência da evolução das teorias e adotando um olhar capaz de acomodar diversas representações da temática, acredita-se que seja possível identificar quatro características da AO que precisam ser mais discutidas e incorporadas para a compreensão do fenômeno e para o delineamento de um conceito de AO que fundamente seu estudo empírico. As autoras Antonello e Godoy (2011), apontam quatro questões principais para discussão, que será abordado nos parágrafos abaixo.

A primeira questão se refere ao nível de aprendizagem, nela é levantada a possibilidade de se considerar a aprendizagem como um fenômeno interpessoal. Sugere-se que isto pode ser realizado a partir da análise explícita do nível grupal ou organizacional ou se considerando as ligações entre os vários níveis de análise. O que precisa ser abordado é uma razão para a separação da aprendizagem individual e um mecanismo que explique como grupos e organizações aprendem. (ANTONELLO; GODOY, 2011)

A segunda questão se refere à neutralidade da meta, pois a aprendizagem

pode ser vista como algo bom ou ruim. A questão é redefinir a ligação entre aprendizagem organizacional e os múltiplos resultados de desempenho em nível de grupo ou organização: frequentemente uma positiva relação é assumida, ou pela definição de aprendizagem ou por sua operacionalização, e isto trivializa o conceito de aprendizagem organizacional. (ANTONELLO; GODOY, 2011).

A terceira questão diz a respeito da noção de mudança, pois nem toda a aprendizagem se manifesta como mudança no comportamento. Este processo é frequentemente associado a a noção de aprendizagem e a noção de mudança organizacional devem ser separados. (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Por último, Antonello e Godoy (2011) se referem a natureza processual da aprendizagem: Aprendizagem é um processo e deveria ser estudada e é, possivelmente a questão mais promissora para o futuro do conceito. Frequentemente, a aprendizagem é uma ideia complexa, quando a atenção se volta às entradas, às condições ou aos resultados do processo. Acredita-se que, recuperando a dimensão de processo de aprendizagem, pode-se obter um desenvolvimento interessante do conceito e dos estudos em aprendizagem organizacional. Autores como Tsoukas e Chia (2002 apud ANTONELLO, 2011), sugerem que, para conceber corretamente a mudança como um processo, é preciso mudar de ponto de vista: A mudança de visão como uma característica permanente da realidade e a estrutura como um epifenômeno da ação humana. Mudança é a criação de novas estruturas, porém, estas podem não ser permanentes, pelo constante repensar das categorias que ajudam a estruturar a compreensão de realidade.

Lave; Wenger; Gherardi e Nicolini trazem a abordagem da aprendizagem situada, na qual é a da aprendizagem baseada em práticas (ANTONELLO; GODOY, 2011). Essa abordagem parece seguir mais proximamente, as quatro questões apontadas anteriormente neste capítulo. A proposta inicial foca, em sua maioria, a prática como atividade e seu papel nos processos de aprendizagem. Esses pesquisadores propõem a noção de que AO e conhecimento são fenômenos principalmente sociais e culturais e que estão baseados em prática, a partir de diferentes influentes perspectivas sociológicas, cultural-interpretativista, teoria da aprendizagem situada, teoria da atividade e teoria ator-rede. Somando-se a esta abordagem, Antonacopoulou (2005) e Dragonetti e colaboradores (2005) propõem

uma visão alternativa da aprendizagem, que busca ir além de aprender como prática. A perspectiva dos autores enfatiza o ensaiar, no sentido de que experimentar e explorar os aspectos chaves da aprendizagem, quando alinhados a reflexão crítica. Além disso, refletem sobre suas práticas para entender as conexões entre os aspectos determinantes, as ações e os resultados. (ANTONELLO; GODOY, 2011)

Em uma publicação mais recente, Antonello juntamente com os autores Panosso, Larentis, Fachinelli e Camargo (2018), sugerem a Aprendizagem Organizacional como sendo um processo contínuo de novos conhecimentos em níveis individuais, coletivos e organizacionais, dentro de um contexto organizacional. O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, e assim sendo, as organizações devem criar novas formas de prover oportunidades e experiências de aprendizagem (CASEY 1999 apud BRANDÃO, 2012). É importante que as organizações desenvolvam ações de instrução, treinamento, desenvolvimento e educação não apenas alinhadas a sua estratégia, mas também adequadas as necessidades de aprendizagem de seus funcionários. (BRANDÃO, 2012). Dentro de todo esse processo de desenvolvimento e aprendizagem nas organizações, Antonello (2010) identifica e analisa o processo de intercâmbio entre as práticas informais e formais de aprendizagem, no que diz a respeito ao desenvolvimento de competências. A autora em questão, aborda e desperta a necessidade de se reconhecer a contribuição das formas de aprendizagem em relação as competências profissionais.

Nos próximos tópicos, será abordado de forma mais ampla os processos de aprendizagem formal e informal. Será exposto também, um estudo realizado pela autora Antonello, onde através de aplicação e resultados, ela demonstra as principais formas de aprendizagem utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de competências. Além disso, de forma mais rasa, apontaremos as três formas de aprendizagem: o treinamento, o desenvolvimento e a educação.

2.7.1 Aprendizagem formal e informal

Segundo Pozo (2002 apud BRANDÃO, 2012), a aprendizagem pode ser classificada como implícita, quando não existe a finalidade de aprender nem a consciência de que se aprende, e a aprendizagem explícita, quando for decorrente

de uma atividade consciente, realizada com a intenção de adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes. As atividades de aprendizagem explícitas podem ser formais ou informais.

Antonello (2011), acredita que o destaque está na onipresença e eficiência da aprendizagem cotidiana ou informal, definida em oposição a educação formal. Há uma grande tendência para perceber a aprendizagem informal e a formal como separadas. Como resultado, há uma polarização entre elas; com defensores do denegrir a informal em relação a formal e vice-versa. A autora faz a leitura desses posicionamentos em duas dimensões:

- a) Informal: aprendizagem por práticas presentes no cotidiano, conhecimento horizontal, espaços não educacionais e;
- b) Formal: aprendizagem é individual, conhecimento vertical e intencional, dentro de estabelecimentos de ensino.

Para Flach e Antonello (2010), a aprendizagem formal é caracterizada como estruturada, institucional, normalmente realizada em sala de aula, com auxílio de um professor, instrutor ou treinador que avalia a aprendizagem de forma constante. Conforme Eurates (1998 Apud ANTONELLO, 2011), as denominadas ações de desenvolvimento formal constituem-se de educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e *workshops*. É conceituada como organizacionalmente mediada e envolve menos autogerenciamento do indivíduo em questão.

Os processos formais de aprendizagem desempenham papel importante na aprendizagem dos indivíduos e frequentemente são associados a treinamentos, cursos entre outros, como citado nos parágrafos anteriores. No entanto, é preciso observar os aspectos informais que permeiam a aprendizagem nas organizações, inclusive nos processos formais de aprendizagem. A partir do momento em que os indivíduos em sua rotina de trabalho, executam tarefas, realizam asserções, resolvem problemas e cooperam com os companheiros, estariam passando por um processo informal de aprendizagem, a partir da interação entre o indivíduo e o contexto. Esta forma de aprendizagem informal é baseada em um contexto com regras, valores, atitudes, expectativas, artefatos, entre outros elementos socioculturais. (FLACH; ANTONELLO, 2010)

Sobre os estudos desenvolvidos sobre a aprendizagem informal baseiam-se na base epistemológica sociocultural da aprendizagem nas organizações. Para

analisar a aprendizagem informal, é preciso entender que o processo não se restringe as quatro paredes, em um processo com início e fim, separado de outras atividades relacionadas. A aprendizagem informal baseia-se na cultura, na socialização e nas práticas dos indivíduos. No local de trabalho, a aprendizagem informal resulta da integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, situações que fogem dos planejamentos e procedimentos do cotidiano, interações com a cultura e ambiente externo. (FLACH; ANTONELLO, 2010)

Para conceito, Antonello (2011, p.227) cita Livingstone (1999), no qual sugere que aprendizagem informal é "alguma atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade, que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais." Antonello (2011, p.227) também utiliza o conceito dos autores Watkins e Marsick (1992), que sugerem que "a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim." A aprendizagem informal pode ser planejada ou não, mas geralmente envolve algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo. Conforme esses autores, a aprendizagem informal pode ser encontrada em processos formais de ensino. (ANTONELLO, 2011)

Alguns simples momentos vivenciados pelos indivíduos nas organizações, podem ser considerados fontes ricas para a aprendizagem informal. Por exemplo, o intervalo dos processos de aprendizagem formais, ou o tempo de pausa das organizações, reuniões para realização de trabalhos em conjunto, o intervalo entre as aulas e palestras, a pausa para o lanche ou almoço, os momentos que antecedem o início dos eventos organizacionais, o *happy hour* ou confraternização dos funcionários, o contexto externo a organização. São nestes momentos onde as conversas fluem com mais descontração, livre de formalidades, que abrem espaço a comentários e inquietações sobre temas variados. Além disso, dentro desses grupos de conversas, os indivíduos acabam buscando grupos que discutem assuntos de seus interesses, compartilhando assim, ideias e informações. (ANTONELLO; FLACH, 2011)

A aprendizagem informal é essencial no cotidiano de trabalho, no entanto, Antonello e Flach (2011) comentam que deve ficar claro que não pode ser considerada a única forma de aprendizagem, pois ela está imbuída nos processos

de aprendizagem formal. Os autores Malcolm, Hodkinson e Colley (2003 apud ANTONELLO, 2011), denotaram que inúmeras publicações usam nomenclaturas sem definição clara ou empregam definições contraditórias. Em sua análise, concluem que há elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade em situações formais, ambas estão indissolivelmente inter-relacionadas.

Muitos autores buscam identificar atributos e característica para separar radicalmente aprendizagem formal da informal, porém o mais importante é identificar a integração entre as elas. Sendo assim, o desafio está em reconhecer e identificar os atributos e entender suas implicações. Adotar o posicionamento de integralidade, amplia as possibilidades de uma leitura e compreensão mais consistente de um fenômeno complexo e dinâmico como o processo da aprendizagem no desenvolvimento de competências. (ANTONELLO, 2011)

No Quadro 1, estão sintetizados elementos importantes que podem ser considerados para análise dos processos formais e informais de aprendizagem:

Quadro 1 - Elementos a serem considerados nos estudos acerca da aprendizagem formal e informal

Indicadores	Aprendizagem formal	Aprendizagem Informal
Oportunidade para o aprendiz	Surge em cursos formais de ensino-aprendizagem, como Universidade, especializações, cursos, programas de instrução e treinamento.	Pode surgir de maneira não planejada, não controlada, às vezes de maneira acidental ou mesmo como resultado de uma tarefa diferente realizada.
Controle	Realizado pelo instrutor, mediador ou professor.	Parte do próprio indivíduo.
Forma de conhecimento desenvolvido	Predominantemente teórico	Predominantemente prático.
Influência Institucional	Sim.	Não.
Elementos teóricos de análise	Aprendizagem gerencial, ciclos de aprendizagem.	Comunidades de Prática, Participação Periférica Legitimada, <i>schemas</i> , Aprendizagem situada.
Processo	Individual e coletivo	Predominantemente individual, pois depende de fatores como situação, contexto, conhecimentos prévios de cada indivíduo.
Fatores que exercem influência	Habilidades, conhecimentos e competências do instrutor ou mediador; trabalhos em equipe; comprometimento; engajamento; qualidade do grupo onde o processo formal de aprendizagem ocorre.	Conhecimentos prévios do indivíduo, relação de tarefas artísticas, interesse, comprometimento, <i>Coaching, networking</i> , <i>unlearning</i> , suporte, coesão do grupo, características e qualidades individuais, estímulo a atividades que não estejam diretamente relacionadas a tarefas do cotidiano.

Fonte: Antonello e Flach (2011)

Como forma de sintetizar ainda mais esses elementos importantes e ressaltar novamente que aprendizagem formal e informal caminham juntas, entre os anos de 2001 a 2003, Antonello (2011) realizou um estudo com o intuito de analisar a maneira como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais dos participantes de programas de especialização e mestrado profissional em Administração, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A análise sugeriu 12 tipos gerais de formas de aprendizagem e cada uma delas abrange uma série de “experiências de aprendizagem” ou “eventos de aprendizagem”.

O Quadro 2 foi ilustrado pela autora para facilitar a visualização da análise e novamente, nos serve como base para a visualização notória da integração entre aprendizagem formal e informal. O quadro configura as duas aprendizagens juntas e reforça que não faz sentido trata-las de formas diferentes.

Quadro 2 - Processo de aprendizagem: principais formas de aprendizagem utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de competências.

(Continua)

Categorias	Subcategorias
1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	1. Experiência anterior: transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior. 2. Transferência de aprendizagem oriunda da educação formal anterior: trazer a teoria para prática de cursos realizados no passado. 3. Aprendizagem fora do trabalho: lazer, hobby, atividades, trabalho voluntário.
2. Experenciar	1. Exigências, tarefas e problemas complexos. 2. Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades e compreensão global. 3. Experiências multifacetadas: que requerem conexão entre diversas áreas de conhecimento. 4. Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens. 5. Experiências traumáticas: situações difíceis. 6. processos de mudança organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.
3. Reflexão	1. Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento. 2. Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento. 3. Reflexão em grupo/coletiva. 4. Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas. 5. Refletir sobre como os outros fazem as coisas. 6. Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo. 7. Aprendizagem oriunda do fracasso: analisando o que foi errado e por quê.
4. Autoanálise	Referindo-se à autoanálise e à auto avaliação.

(Conclusão)

5. Observação - Modelos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observação estruturada e crítica dos outros. 2. Observação informal/casual dos outros. 3. Usar um modelo de papel positivo: tentar fazer algo como alguém faz. 4. Usar um modelo negativo de papel: esforço para não fazer como alguém faz.
6. <i>Feedback</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Feedback</i> oriundo de sua equipe de trabalho. 2. Crítica de pares de trabalho. 3. Avaliação de desempenho (formal) por pares/colegas/superiores. 4. Escuta eficiente: para o que é dito sobre o desempenho. 5. <i>Feedback</i> oriundo de clientes ou de outros profissionais. 6. Leitura da linguagem do corpo: como as pessoas reagem a você.
7. Mudança de perspectiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudança de papel. 2. Transferência/troca de trabalho. 3. Trabalhar com pessoas de áreas diferentes a sua. 4. Trabalhar com diferentes culturas e inspiração súbita ou insight.
8. Mentoria (<i>mentoring</i>) e tutoria (<i>coaching</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser assistido por um mentor - tutor - referindo-se à: mentor - orientador/conselheiro: ocupacional, para a carreira, para a vida pessoal; tutor/treinador - instrução/demonstração. 2. Exercer o papel de mentor - tutor - referindo-se à: ensinar: tutoriar; instruir; ser mentor/conselheiro de outros e comentários simultâneos às ações.
9. Interação e colaboração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho em grupo/equipe. 2. Colaboração em projetos. 3. Aprendizagem oriunda de outros profissionais da mesma área. 4. Aprendizagem a partir de clientes. 5. Trabalho em equipes multidisciplinares. 6. Rede (<i>networking</i>) com outros profissionais da mesma área.
10. Cursos treinamentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Treinamento no trabalho (<i>on the job</i>) 2. Rotação de funções (<i>job rotation</i>) e programa trainee. 3. Intensa aprendizagem/intenso treinamento (muito além do mínimo para um desempenho competente). 4. Multiplicação de treinamentos/cursos.
11. Informal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informal no trabalho: baseada na prática: aprendizagem informal e comunidade de prática. 2. Informal: em cursos de mestrado e especialização.
12. Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escrever artigos/<i>papers</i>/relatórios. 2. Apresentar conferências. 3. Justificar/Defender/explanar ações. 4. Trabalhos do curso. 5. Simulação durante o curso. 6. Trabalho final e dissertação. 7. Especialização/mestrado articulados à aprendizagem baseada no trabalho.

Fonte: Antonello (2011, p.232-233)

Segundo Antonello (2011), o estudo mostra uma diversidade de maneiras

dos quais os indivíduos podem adquirir suas competências. O processo de aprendizagem é dinâmico e complexo e tentar separar e compreender como isolado é imprudência. Este estudo pode não ser definitivo, mas as informações presentes nele podem oportunizar alguns *insights* sobre como algumas categorias de pessoas desenvolvem suas competências formal e informalmente e assim, outros trabalhos poderiam ser realizados com as formas identificadas neste. (ANTONELLO, 2011)

Podemos citar como exemplo de estudo, no qual foi aplicado as informações sobre os processos de aprendizagem da autora Antonello acima destacadas, os autores Bertolini e Larentis (2019) que realizaram uma pesquisa de conotação internacional, no qual apresenta-se no artigo Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de casos múltiplos. O intuito do estudo foi analisar a contribuição da expatriação para os processos de aprendizagem organizacional, formais e informais, através de um estudo de casos múltiplos em empresas do sul do Brasil.

Segundo Vargas e Abbad (2007, p.139), “a aprendizagem humana pode se dar por várias maneiras”. Ao analisar o quadro 2, observa-se que é abordado a questão do treinamento na aprendizagem organizacional, assunto que está interligado com o desenvolvimento e a educação, tanto na aprendizagem formal quanto na informal. Conforme Abbad, Nogueira e Walter (2007), a área de TD&E e a psicologia institucional somam-se na identificação das condições necessárias para a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos pelo trabalho. Nos próximos parágrafos será desenvolvido brevemente estes assuntos.

2.7.2 Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)

O aprendizado refere-se à aquisição de conhecimentos, habilidades, competências, atitudes ou comportamentos. Mas o foco do treinamento e do desenvolvimento não é que os funcionários aprendam apenas por aprender. O aprendizado precisa mostrar de que forma contribui para a vantagem competitiva da empresa e por meio da melhoria do desempenho dos colaboradores. (NOE, 2015)

Como definição de treinamento, o autor Maximiano (2014) acredita ser as atividades que promovem a aprendizagem das competências relacionadas ao desempenho das tarefas do cargo. Esse processo também pode ser chamado de adaptação, capacitação ou formação. Treinamentos tem caráter operacional e

prático, onde é orientado para o trabalho e para o domínio de técnicas e ferramentas, sem preocupação com teoria. Seus resultados podem ser mensurados de forma imediata e objetiva, como por exemplo, ao final do treinamento de aplicativo Excel, você deverá ser capaz de usá-lo.

Para Borges-Andrade (2007), o treinamento por sua vez, destina-se a promover a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes mais complexos, no qual demanda a dedicação de mais tempo e maior esforço no planejamento de procedimentos e situações de aprendizagem. Na mesma linha, o autor Noe (2015), acredita ser o esforço planejado de uma empresa para ajudar no aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Chiavenato (2009) por sua vez, aborda que treinamento não é despesa, é um investimento com retorno compensador para a organização, desde que os objetivos sejam alinhados e os resultados concretizados.

Como definição de desenvolvimento, o autor Noe (2015) acredita ser similar ao treinamento, porém mais focado do futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. O desenvolvimento abrange um pouco da abordagem informal, e segundo Maximiano (2014), está relacionado às atividades que promovem aprendizagem de competências com relação ao futuro da organização e do indivíduo. Podem estar relacionadas com mudanças no cargo atual ou com responsabilidades que serão assumidas futuramente. Os resultados são medidos de forma subjetiva, muito mais pela evolução e comportamento da pessoa no tempo do que pelo desempenho imediato na própria atividade. Por exemplo, ao final de um programa, você deverá ser capaz de explicar e utilizar os conceitos de análise do ambiente aplicados ao processo de administração estratégica. (MAXIMIANO, 2014)

Segundo Maximiano (2014), a educação é um processo mais amplo, que engloba os dois anteriores. No sentido formal do termo, educação é a instituição social que oferece oportunidade de aquisições e desenvolvimento de competências, que tornem o indivíduo útil para si mesmo e para a sociedade. Treinamento e desenvolvimento são orientados para as ocupações, para o trabalho, a educação está orientada para o indivíduo e os grupos, sem outra finalidade além do desenvolvimento das aptidões, para que o indivíduo e os grupos escolham seu

próprio caminho. A educação é um investimento que a sociedade faz na pessoa, ou investimento que ela faz em si própria. Em certos casos, as organizações fazem investimentos educacionais, como os investimentos das forças armadas nas academias e das instituições religiosas nas escolas e seminários. (MAXIMIANO, 2014)

O autor Noe (2015), traz uma abordagem mais direcionada para o nível da educação, argumentando que a maioria das empresas vincula habilidades à educação formal, e por este motivo, muitas utilizam diplomas de faculdade como padrão para prospectar possíveis funcionários. A aprendizagem através do ensino superior é bastante valorizada. As autoras Mourão e Puentes-Palacios (2007), concordam e agregam que as universidades e os cursos técnicos são os dois principais elos entre educação e formação profissional, porém a Lei de Diretrizes e Bases da Educação prevê que até mesmo a educação básica precisa dar condições para que o cidadão progrida no trabalho. Se está ou não sendo cumprida, já é outra análise.

Noe (2015), afirma que as empresas que utilizam das práticas de treinamento e desenvolvimento têm mais chances de apresentar melhor desempenho financeiro do que os seus concorrentes que o fazem. Diversas empresas reconhecem que a aprendizagem através de treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento ajuda os funcionários a fortalecerem ou aumentarem as suas habilidades para aplica-las em prol da organização, gerando ideias inovadoras e contribuindo na oferta de serviços de alta qualidade aos consumidores. Além disso, as atividades de desenvolvimento e gestão de carreiras são necessárias à preparação dos funcionários para posições de gerência e liderança e para atrair, motivar e reter talentos em todos os níveis e cargos. Dar destaque para esse tipo de aprendizagem se tornou necessidade. (NOE, 2015)

2.8 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

A seguir, será apresentado o quadro síntese do embasamento teórico conceitual. O Quadro 3 apresenta os principais temas abordados no decorrer do referencial teórico: Logística, logística internacional, Transporte Internacional, Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem Organizacional. Nas outras colunas do quadro, estão destacadas as definições sintetizadas de cada tema abordado e as fontes consultadas.

Quadro 3 - Resumo da fundamentação teórica

Quadro resumo do referencial teórico da pesquisa acadêmica			
TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
LOGÍSTICA INTERNACIONAL	LOGÍSTICA INTERNACIONAL	Processo logístico referente a movimentação de mercadorias entre dois ou mais países e tem como propósito a integração de cadeias produtivas a fornecedores, fabricantes, prestadores de serviços, transportadoras, aduanas, consumidores e operadores.	Robles e Nobre (2016); Robles (2015); Rodrigues (2007); David (2016); Silva (2007).
	TRANSPORTE INTERNACIONAL	Veículos de transporte utilizados para realizar o deslocamento de produtos em território internacional.	Giacomelli (2018); Nobre e Santos (2005); Tripoli e Prates (2016).
	O PROFISSIONAL DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL	Deve ser capacitado para lidar com sistemas cambiais, barreiras alfandegárias, infraestrutura, meios e condições de transporte e comunicação além da diversidade cultural.	Rodrigues (2007); Robles e Nobre (2016); David (2016); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010).
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	Pensado como conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que um indivíduo tem ou obtém, para exercer funções em uma organização.	Fleury e Fleury (2004); Hellriegel, Slocum Jr e Woodman (2001); Bruno-Faria e Brandão (2003); Takahashi (2015).
	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Processo contínuo de novos conhecimentos em níveis individuais, coletivos e organizacionais, dentro de um contexto organizacional.	Antonello e Godoy (2011); Antonello (2011); Panosso, Larentis, Fachinelli e Camargo (2018)

Fonte: Elaboração própria, a partir do referencial teórico (2020).

O Quadro 3 mostra os assuntos abordados para a pesquisa e a grande relevância e contribuição que eles têm para o presente trabalho. Além disso, dará auxílio e suporte para uma melhor busca e análise dos resultados do mesmo.

Nas próximas seções deste trabalho, serão iniciados os processos referentes a pesquisa. Inicialmente, será introduzido e descrito as maneiras e formas no qual a pesquisa será desenvolvida e após isso, a resolução e apresentação da pesquisa em si.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será definido os procedimentos metodológicos com a finalidade de atingir os objetivos geral e específicos desta pesquisa acadêmica. Para Mascarenhas (2012, p.35), “a metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante o estudo. O objetivo é descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas e questionários), entre outras coisas.”

3.1 DELINEAMENTO

Segundo o autor Gil (2018), entende-se por delineamento, o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampliada, no qual envolve os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados. Assim, o delineamento da pesquisa expressa tanto a ideia de modelo quanto a de plano.

O presente trabalho tem como característica a natureza qualitativa em nível exploratório e descritivo. Segundo Mascarenhas (2012), uma pesquisa qualitativa é uma pesquisa nos quais os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo, os estudos são descritivos e a influência do pesquisador é considerada fundamental. Para Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa visa abordar o mundo, entender e descrever os fenômenos sociais de diversas maneiras diferentes, como por exemplo, analisando as experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo, investigando documentos e etc.

3.1.1 Natureza

Conforme comentado anteriormente, este trabalho tem natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa responde a questões particulares e devido ao fato de trabalhar com diferentes motivos, aspirações e crenças, se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado (MINAYO, 2010).

Sendo assim, essa pesquisa qualitativa busca fazer a análise de forma aprofundada para que tenha um melhor entendimento e descarta a utilização de numerologia. Se torna foco a análise e as questões sobre o desenvolvimento de competências do profissional de logística internacional.

3.1.2 Níveis

Os níveis classificatórios são aplicados para todas as pesquisas e segundo Gil (2010), podem ser exploratórios, descritivos e explicativos. Para o transcorrer desta pesquisa, será utilizada a natureza qualitativa e o nível exploratório-descritivo.

Para Mascarenhas (2012), a pesquisa exploratória é recomendada para criar mais familiaridade com um problema para então, criar hipóteses sobre ele. Geralmente, esse estudo inclui um levantamento bibliográfico do assunto. Para Marconi e Lakatos (2010), as pesquisas de nível exploratório são investigações de pesquisa empírica, no qual o objetivo é a formação de questões ou de um problema, também com finalidade de desenvolver hipóteses e aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; ou modificar e clarificar conceitos. Em conjunto com as pesquisas descritivas, que têm como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno. Também poder ser elaboradas para identificar possíveis relações entre variáveis. (GIL, 2018)

Como definição de estudo exploratório-descritivo, Marconi e Lakatos (2019, p.205) relatam como um estudo que “têm por objetivo descrever determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

3.1.3 Estratégias

Segundo Merriam (1998) (2009), um estudo qualitativo básico ou genérico busca compreender um processo ou a perspectiva de visão de mundo das pessoas envolvidas. No que diz a respeito da coleta de dados, Merriam (2009) destaca que são coletados através de entrevistas, observações e análise documental. Não foca em cultura (como etnografia) e não se aprofunda, não é intensivo como no estudo de caso.

Conforme destacado nos tópicos anteriores e de acordo com as características da pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho, através de pesquisa bibliográfica e teoria fundamentada, o estudo será conduzido através de informações baseadas em entrevistas individuais com profissionais que tem contato com a área de logística internacional, através de roteiros semiestruturados.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Segundo Milan e Ribeiro (2004), para a escolha dos respondentes de um estudo, cabe considerar o conhecimento do indivíduo sobre o assunto em questão e a sua disposição para falar. Por consequência, a escolha deve recair sobre aquelas pessoas que possuem maior volume de informações que contribuam para a sua pesquisa e que estão disponíveis para participar das entrevistas.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram entrevistadas oito pessoas que trabalhem em meio a logística internacional, porém será respeitado o critério da redundância. Os entrevistados exercem funções relacionadas ao agenciamento de cargas em Bento Gonçalves, despachante aduaneiro em Rio Grande, analista de transporte e logística internacional, analistas e assistentes de exportação e de importação dos municípios de Carlos Barbosa e Farroupilha. A lógica de seleção dos participantes busca abordar diferentes pontos de vistas, derivado de diferentes intervenientes que atuam diariamente na logística internacional. Esse número de entrevistados permitiu a saturação dos dados.

Para melhor visualização, no Quadro 4 está descrito as características dos participantes do estudo.

Quadro 4 – Caracterização dos participantes do estudo

(Continua)

Entrevistado	Idade	Formação Acadêmica	Profissão	Tempo de trabalho na empresa	Tempo de trabalho na área Internacional
A	33 anos	Bacharelado em Comércio Internacional Incompleto	Analista de exportação	13 anos	10 anos
B	31 anos	Bacharelado em Comércio Internacional Completo	Assistente de exportação e assistência técnica	10 anos	4 anos
C	25 anos	Bacharelado em Comércio Internacional Incompleto	Assistente de exportação	3 anos	3 anos
D	27 anos	Bacharelado em Comércio Internacional Incompleto	Assistente de importação	10 anos	1 ano e 3 meses

(Conclusão)

E	29 anos	Bacharelado em Comércio Internacional Completo	Assistente de importação	1 ano	10 anos
F	40 anos	Bacharelado em Administração com especialização em Comércio Exterior e MBA em Gestão Comercial	Analista de Transporte e Logística Internacional	18 anos	8 anos
G	21 anos	Ensino médio completo	Auxiliar de exportação em processos de despacho aduaneiro	5 anos	5 anos
H	27 anos	Bacharelado em Comércio Internacional Incompleto	Comercial de agente de carga	5 anos	5 anos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas (2020)

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2019, p.180), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.” Ainda conforme o autor, é uma tarefa cansativa e toma bastante tempo. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidado com o registro dos dados e de um bom preparo antecedente. Para a coleta de dados, deve-se levar em consideração dois aspectos, segundo Marconi e Lakatos (2019, p.183):

- a) Planejamento bem elaborado da pesquisa, para facilitar a análise e a interpretação;
- b) Complexidade ou simplicidade das hipóteses ou dos problemas, que requerem abordagem adequada, mas diferente; a primeira exige mais tempo, mais esforço, sendo mais difícil sua verificação; na segunda, ocorre o contrário.

Devido a situação da pandemia do coronavírus – COVID 19, para este estudo foi aplicado entrevistas individuais semiestruturadas, sendo em sua maioria, de forma síncrona virtual através do google meet. Duas entrevistas foram realizadas presencialmente através de gravação de voz. Ambas maneiras foram registradas e arquivadas, para assim haver a possibilidade de analisar os dados coletados mais detalhadamente. As entrevistas síncronas aconteceram durante a noite e as presenciais durante o dia, no intervalo de trabalho dos entrevistados, entre os dias 18 de agosto e 02 de setembro com duração média de 1 hora por entrevista.

Para as autoras Marconi e Lakatos (2019, p.213), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto.” Trata-se de uma conversa efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária. (MARCONI; LAKATOS, 2019)

Segundo Milan e Ribeiro (2004), a entrevista semiestruturada já apresenta um roteiro básico, um conjunto de questões que serão posicionadas ao longo da entrevista. Apesar da existência do roteiro, o entrevistador sempre deve estar pré-disposto a complementar e fazer perguntas, que são diretamente motivadas pelas respostas que o respondente articula. O tempo que se é dedicado a cada questão pode variar em função da riqueza das respostas e do conhecimento que o respondente apresenta sobre o assunto. (MILAN; RIBEIRO, 2004)

Após a realização das entrevistas, as informações estarão disponíveis e o pesquisador pode avançar para as etapas de análise dos dados. (MILAN; RIBEIRO, 2004). A soma das informações obtidas nas entrevistas, resultaram em 32 páginas de transcrição.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a realização da coleta de dados é dado início ao processo de análise dos resultados, através das informações obtidas nas entrevistas. Para Marconi e Lakatos (2019), na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados obtidos, a fim de conseguir respostas para suas indagações, e procura estabelecer relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados e busca identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema. A análise desse conteúdo presta-se tanto para fins exploratórios, quanto de verificação. São tratadas grandes quantidades de dados, mas a interpretação cabe somente ao pesquisador. (VERGARA, 2015)

Há três fases fundamentais para a análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise é considerada uma fase de organização. Nela, é estabelecido um esquema de trabalho preciso com procedimentos definidos e normalmente inclui um contato inicial com os documentos. Já na fase de exploração do material, o pesquisador deve ler os

documentos, adotando processos de codificação, classificação e categorização. E, por último, na fase de tratamentos dos resultados, o pesquisador deve procurar torná-los significativos e válidos, buscando padrões, tendências ou relações implícitas. A interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto, pois é de interesse do pesquisador o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido. (GODOY, 1995).

Neste trabalho, as fases seguiram da seguinte forma: Inicialmente, cada entrevista foi inteiramente transcrita e salva individualmente em arquivos intitulados com o nome dos entrevistados. Depois, em um único arquivo foram organizadas as características dos participantes da entrevista, que passaram a ser identificados por uma letra em ordem alfabética, para mantê-los em formato anônimo. Após isso, foi lido e analisado todas as respostas obtidas, buscando identificar onde cada resposta se encaixaria dentro dos objetivos específicos da pesquisa. Por último, as respostas foram analisadas de forma geral, com a finalidade de verificar a existência de padrões ou relações entre as respostas. Cada entrevista durou cerca de uma hora.

Ao final dessa seção, apresenta-se o Quadro 5 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 5 - Resumo do procedimento metodológico

DELINEAMENTO			Participantes do estudo	Processo de coleta de dados	Processo de análise de dados
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório-descriptivo	Estudo qualitativo genérico	Profissionais que atuam na área de logística internacional	Entrevistas individuais realizadas com roteiro semiestruturado	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria (2020)

Através do Quadro 5, por fim, podemos visualizar e concluir que para esta pesquisa serão entrevistados profissionais de logística internacional ou que tenham contato com a área, de forma individual e com a utilização de roteiro semiestruturado para obter as informações necessárias para a análise de conteúdo. As entrevistas foram qualitativas em nível exploratório e como estratégia, este estudo é qualitativo genérico.

A partir da próxima seção, será realizada a apresentação deste trabalho e serão explicitados os resultados obtidos através das entrevistas individuais, visando responder os objetivos da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de dados geralmente envolve a sua redução para um tamanho manejável e o pesquisador precisa interpretar esses resultados à luz das questões da pesquisa. [COOPER; SCHINDLER, 2016]. Nesta seção, serão abordadas as principais informações obtidas da análise dos dados coletados através das entrevistas realizadas aos profissionais da cadeia logística internacional.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Para obter um melhor entendimento e organização dos resultados, as informações coletadas através das entrevistas serão discorridas em sessões, levando em consideração os quatros objetivos específicos propostos da pesquisa.

4.1.1 Análise da aprendizagem formal e informal

Neste tópico, são apresentados os resultados correspondentes ao primeiro objetivo específico proposto nesta pesquisa: analisar o processo de aprendizagem formal e informal do profissional de logística internacional.

Os entrevistados foram questionados sobre a maneira em que aprenderam suas funções no trabalho quando iniciaram na área internacional. Com unanimidade, todos relataram terem sido ensinados por colegas, através da observação ou, de fato, realizando a função com o colega por perto observando, transmitindo informações e corrigindo quando necessário. O entrevistado C (assistente de exportação) abrangeu praticamente todo esse processo e seu aprendizado foi gradual. Ele relata:

Primeiro eu aprendi observando pessoas fazendo. Depois eu fiz com alguma pessoa me observando e se eu tivesse duvidas perguntava. Depois eu comecei a fazer sozinho sem ninguém comigo, mas quando tinha dúvida perguntava. Até que eu aprendi e comecei a fazer tudo sozinho. Fiz processos certo e fiz errados também, mas aprendi.

Além do apoio do colega, o entrevistado B (assistente de exportação) tinha acesso aos registros da caixa de e-mail de uma pessoa que realizava a função anteriormente. Ela utilizou essa ferramenta como modelo quando precisava solicitar cotações, *bookings* e consultar informações de processos anteriores. Já o entrevistado D (assistente de importação) pegava o processo em partes “Um dia eu conferia e analisava as faturas comerciais, no outro dia eu fazia isso com um

packing list, no outro dia em uma cobrança de frete, até que eu comecei a fazer os processos e embarques sozinhos”.

A entrevistada H (comercial de agente de carga) observava uma colega fazer e mediante isso, ela realizava anotações e depois executava a função de acordo com as informações que havia anotado e suas próprias lembranças. Quando começou a fazer visitas aos clientes, ela reparava e analisava como a colega se portava, como ela falava e o que falava, e anotava também para seguir como modelo. Para o entrevistado G (assistente de despachante aduaneiro) pode haver momentos em que o colega de trabalho que precisa ensinar, não esteja disposto para tal, pode não estar em um bom dia ou não ter paciência e isso pode interferir na aprendizagem. Por isso, ele recomenda a forma diferente de aprendizado com que ele foi ensinado na empresa onde trabalha. Ele explica:

Eu comecei a aprender com um colega. Todos que entram na empresa, aprendem com esse colega, porque antes dele ser despachante, ele era professor, então ele tem métodos de ensino que ajuda muito no desenvolvimento. Final do dia, ele passava um relatório para o chefe informando como tinha sido, um tipo de feedback. Eu achei bem legal essa questão, alguém que tenha métodos de ensino dentro da empresa. Ele literalmente te ensina, te explica, te mostra, como se fosse uma aula.

Além da contribuição dos colegas, o entrevistado E (assistente de importação) aprendeu com o pai que trabalha na área internacional a anos, mas afirma que aprendeu mais na prática do dia a dia, segundo ele, “acertando e percebendo que está acertando, errando e saber onde errou e corrigir. É preciso se autoanalisar.”

Entre os entrevistados, atualmente quatro estão cursando a graduação em comércio internacional, dois já são graduados neste mesmo curso e um entrevistado gradou-se em Administração com especialização em Comércio Exterior. Com base nisso, os entrevistados foram questionados sobre a importância da graduação para a execução de suas funções em logística internacional.

Os entrevistados B, C e H compartilham da mesma opinião sobre a graduação. Segundo eles, a graduação tem um grande impacto e ajuda muito na execução das funções, mas gostariam de ter começado a trabalhar na área antes do que começaram, pois, quando iniciaram na área internacional já estavam estudando a alguns anos. Sendo assim, elas entenderiam e aproveitariam melhor algumas disciplinas e conseguiriam pôr em prática no trabalho o que aprenderam, pois, antes de trabalhar na área não é possível assimilar muitas coisas que se

aprende e um complementa o outro, prática e teoria andam juntos. O entrevistado C (assistente de exportação) acrescenta que muitas coisas no dia a dia do trabalho, se consegue ver melhor na graduação, como formas de pagamento e *Incoterms*. Segundo ele, "se você aprende algum conteúdo na graduação, já está um passo à frente para exercer a tua função, é mais fácil para entender o trabalho. Um é complemento do outro."

O entrevistado E (analista de transporte e logística internacional) é grato a graduação pelo conhecimento que adquiriu, mesmo que na visão dele sendo diferente da maioria, tenha iniciado um pouco tarde, aos 25 anos. Ele relata que o conhecimento transmitido pelos professores, as vivências e experiências foram marcantes, pois, além de professores, eram "profissionais de peso". Além dessa forma de aprendizagem, o entrevistado, destaca a atribuição e aprendizagem dos colegas. Já que muitos atuavam na área, havia uma enriquecedora troca de conhecimento. O entrevistado D (assistente de importação) utiliza a palavra *networking* para se referir a esses contatos e afirma ser uma das coisas mais importantes na graduação. Da mesma forma, a entrevistada B (assistente de exportação) também relata sobre a contribuição das pessoas e da vivência com as mesmas. Ela entra em detalhes sobre outros pontos importantes como o seu próprio desenvolvimento pessoal, e a realidade que muitas vezes não é vista:

Eu sempre tive vergonha de falar em público, ainda tenho um pouco, mas na graduação eu precisei enfrentar isso. Na graduação também, a gente vê muita história de vida, temos contato com bastante gente que vivenciou a área internacional. Aparentemente é tudo lindo, mas a graduação já nos mostra outra realidade. Por exemplo, viajar muito com o comércio internacional, acho que todo aluno pensa ou já pensou nisso. Mas através desse contato com pessoas da área, a gente percebe que não é fácil e em muitos casos já mudamos de opinião.

O entrevistado F (assistente de importação) relata que a graduação lhe deu uma base, porém, ela vende a imagem do comércio internacional como sendo algo simples, mas que na realidade não é bem assim. Por isso para ele, a prática e vivência do dia a dia é mais. A entrevistada A (analista de exportação) compartilha da mesma opinião e ainda comenta que em sala de aula, muitas vezes ajuda os professores em algumas matérias, dando assistência aos colegas que não trabalham na área. Para a entrevistada, para aprender a trabalhar na área internacional é preciso a prática, apoio e troca de conhecimento dos colegas, línguas, graduação e treinamentos.

Outro assunto relacionado a aprendizagem, é a questão de treinamentos. Durante a entrevista, os entrevistados foram questionados sobre a contribuição dos treinamentos para a execução de suas funções. Unanimemente as respostas obtidas foram positivas, pois os entrevistados acreditam que por serem mais direcionados, podem ser mais proveitosos. O entrevistado C (assistente de exportação) explora e explica essa situação:

Contribui bastante porque são mais focados. Diferente da graduação que tu vai aprendendo um geral de tudo, o treinamento pode ser mais focado no que tu utiliza. Carta de crédito eu não utilizo muito por exemplo, mas é algo que precisamos saber, porque pode ser bem problemático. Incoterms se usa em tudo e qualquer processo, qualquer modal e qualquer país. Por isso o treinamento pode ser muito mais interessante e mais proveitoso. O que se aprende é exatamente o que tu precisa saber e não coisas que não se usa.

As entrevistadas A e B também comentam sobre o treinamento de carta de crédito citado acima pelo entrevistado C. No treinamento em que a entrevistada A participou, ela recebeu uma carta de crédito de verdade para analisar, exemplos de processos reais, e isso ajudou muito para aplicar nos processos do seu trabalho. Outro ponto positivo segundo a entrevistada B, é que haviam vários participantes de outras empresas e conforme a professora abordava os assuntos, as pessoas aplicavam e comentavam nas empresas em que trabalhavam: “Foram vários exemplos que os participantes trouxeram e isso faz com que eu me lembre com mais facilidade do que aprendi.” A entrevistada H (comercial de agente de carga) comenta que participa de *workshops* que a empresa realiza para clientes e funcionários, casos reais com interação entre os participantes, sobre vários assuntos como importação, exportação, fechamento de câmbio, *drawback*, reintegra, entre outros.

Esse aspecto da questão treinamento, se aproxima da abordagem do autor Maximiano (2014) quando ele reforça que esse processo tem caráter operacional e prático, onde é orientado para o trabalho e para o domínio de técnicas e ferramentas, sem preocupação com teoria. Seus resultados podem ser mensurados de forma imediata e objetiva.

Os entrevistados D, E e G alegaram a participação em poucos treinamentos provenientes da empresa que trabalham, gostariam e veem a necessidade de participar de mais. O entrevistado G (assistente de despacho aduaneiro) comenta que na empresa onde ele trabalha, ele somente participa de treinamentos que impactam diretamente na sua função, como foi o caso da mudança do RE para a

DUE, mas na maioria das vezes os treinamentos são direcionados apenas ao setor jurídico.

O entrevistado F (analista de transporte e logística internacional) aborda treinamentos importantes em modo geral, como sistemas e pacote office. Ele relata que realizou um treinamento para desinibição e fala em público, no qual ajudam muito na função que ele ocupa hoje. Ele acredita ser um treinamento muito importante para profissionais que querem ser autoconfiantes, bons comunicadores e se apresentar bem, independente da língua falada, como fator primordial em comércio internacional.

Em abordagem ao assunto línguas estrangeiras, os entrevistados foram questionados qual a contribuição das mesmas para a execução de suas funções. Entre os entrevistados, seis responderam línguas como sendo algo extremamente importante e fundamental para suas funções. O entrevistado G (assistente de despachante aduaneiro) e a entrevistada H (comercial de agente de carga) apontaram não ter muita relevância na execução de suas tarefas atualmente, mas mesmo assim confirmam ter o contato com a língua diariamente. O entrevistado G comenta "Acredito que ajuda na realização da função, mas não é algo se você não tiver, não vai conseguir fazer. Eu, particularmente não preciso do idioma para realizar meu trabalho." No passado, o entrevistado cursava língua inglesa mas precisou interromper, e atualmente não está estudando.

Os entrevistados que apontaram línguas como algo essencial, também sugerem que o profissional de logística internacional tenha no mínimo, fluência em três línguas: português, inglês e espanhol. Há algumas ferramentas de apoio como o google tradutor, mas segundo os entrevistados C e E, "se for traduzir e utilizar literalmente o que o tradutor diz, vai ficar errado porque ele não interpreta o contexto, ele só traduz as palavras". Na opinião do entrevistado C (assistente de exportação), não tem como realizar um bom trabalho em comércio internacional sem ter idiomas, principalmente na área operacional, pois é necessário "fazer documentos em outra língua, ler, compreender e responder e-mails, atender ao telefone e falar com clientes ou fornecedores, interpretar contratos e cláusulas".

As entrevistadas A e B apontam que o contato com outras línguas durante o trabalho é diário e quanto mais souber sobre, mais capacitado estará para trabalhar na área. O entrevistado D (assistente de importação) relaciona a língua inglesa,

falada comercialmente no mundo todo, com os países fornecedores e a demonstração de respeito com eles. Ele comenta:

Tem uma grande diferença entre falar o inglês. É a mesma língua, mas eu falar inglês com um chinês é diferente de falar inglês com um italiano. A gente tem nossa língua nativa, e quando alguém fala inglês com nós, a gente tenta assimilar as palavras para o português, fazemos uma transmissão direta. Por exemplo um chinês, ele fala as mesmas palavras, mesma ordem, sequência que nós? Não. Isso a gente só aprende falando, praticando. Pode ser o expert em inglês, em gramática inglesa, mas saber se comunicar com pessoas de diferentes lugares, só na prática. No comércio internacional, quanto mais línguas vai falar, melhor é. Se eu começar a falar mandarim com meu fornecedor, eu vou ser muito mais valorizado, vão me respeitar muito mais. A língua é a base da comunicação em comércio internacional.

O entrevistado F (analista de transporte e logística internacional) afirma que a língua se faz totalmente necessária para o profissional da área, porque se torna responsabilidade dele toda a parte da comunicação assertiva com clientes, agentes, destinos e origens e isso vale na negociação de fretes, nos embarques e qualquer etapa do comércio internacional.

Analisando os resultados obtidos nesse tópico, percebe-se a interação entre a aprendizagem formal e informal, abordagem descrita neste trabalho e defendida pela autora Antonello. Em relação a aprendizagem de suas funções, a aprendizagem parece ser mais informal. Já em relação a línguas estrangeiras, a aprendizagem parece ser mais formal. Onde se torna mais notável a presença das duas aprendizagens, é através da troca de experiências e vivências (aprendizagem informal) entre professores e colegas na área internacional, através da graduação, treinamentos e *workshops* (aprendizagem formal). Todas essas questões agregam conhecimento e contribuem para suas carreiras profissionais.

4.1.2 Conhecimentos necessários para o exercício da profissão

Dentro deste tópico, estão descritos os resultados do segundo objetivo específico proposto nesta pesquisa, referente aos conhecimentos necessários para o exercício da profissão na logística internacional.

Para responder a esse e os próximos objetivos específicos, os entrevistados foram questionados sobre as competências, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes mais relevantes ao profissional de logística internacional. Para melhor visualização e compreensão, os dados obtidos estão apresentados no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Conhecimentos necessários

Entrevistado	Conhecimentos
	Resultado geral: Ensino superior ou técnico em administração, comércio internacional ou logística; idiomas, <i>Incoterms</i> ; regramentos, sistemas; vocabulário internacional; pacote office; legislação aduaneira; desinibição e fala em público; modais de transporte; processos internos da empresa.
A	a) Ensino superior em Comércio Internacional; b) Ter o conhecimento de idiomas.
B	a) Ensino superior em Comércio Internacional; b) Ter conhecimento do vocabulário internacional.
C	a) Ensino superior em Comércio Internacional; b) Ter o conhecimento de idiomas,
D	a) Ensino superior em Comércio Internacional; b) Ter conhecimento dos <i>Incoterms</i> .
E	a) Ensino superior em Comércio Internacional; b) Ter o conhecimento de idiomas; c) Ter o conhecimento do pacote office.
F	a) Ensino superior em Administração ou Comércio Exterior; b) Ter o conhecimento de idiomas; c) Ter o conhecimento em <i>Incoterms</i> , regramentos, sistema; d) Ter o conhecimento do pacote office; e) Treinamentos em Desinibição e fala em público.
G	a) Ter o conhecimento sobre legislação aduaneira; b) Ter o conhecimento dos <i>Incoterms</i> .
H	a) Ensino superior em Comércio Internacional ou curso técnico em Logística Internacional; c) Ter o conhecimento dos processos internos da empresa em que se trabalha; d) Conhecimento em modais de transporte e <i>Incoterms</i> .

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas (2020)

Durante as entrevistas, todos os entrevistados apontaram o desenvolvimento das competências como sendo algo que se é desenvolvido através da prática e do passar dos anos. O entrevistado C (assistente de exportação) comenta que a função não é uma coisa decorada, é algo que precisa saber como funciona, entender o processo como um todo, pois "a gente aprende aos poucos porque é muita

informação, mas a gente precisa ter o conhecimento do início ao fim, para fazer o processo certo”.

Ao analisar os dados deste quadro, podemos verificar que todos os entrevistados que possuem ou estão cursando a graduação, acreditam que ela tem relevância para a formação da competência do profissional de logística internacional. Apesar dessa afirmação sobre a graduação, o entrevistado D (assistente de importação) acredita que existe uma grande diferença entre conhecimento e sabedoria:

A gente vem da graduação com o conhecimento, mas a gente sabe pouco, porque a sabedoria vem com o tempo, com a experiência. Então, o conhecimento é sobre entender os processos, saber como eles funcionam, entender os Incoterms, por exemplo, que é o básico para se saber. Mas aprender de verdade, na prática, a sabedoria, tu vai conquistar no dia a dia, porque as vezes a teoria vai fugir da prática. Há vários obstáculos que nos ensinam bastante.

O entrevistado G (assistente de despachante aduaneiro) comenta que as empresas de despacho de Rio Grande costumam dar oportunidades para as pessoas começarem do zero, sem conhecimento nenhum, no qual foi o caso do entrevistado na empresa atual, que começou como jovem aprendiz. Ele enfatiza que a prática e a experiência são as melhores formas de aprender e se desenvolver, porém ressalta que trabalha com isso a cinco anos e tem muitas coisas que não sabe, porque é muito amplo. Segundo ele, “Isso tudo leva um tempo. Mas claro que, se tu tiver uma graduação na área, já entra na função sabendo mais, entendendo melhor. Mas a prática é a melhor coisa que tem”.

A entrevistada B (assistente de exportação) relata uma situação que aconteceu com ela em um embarque, devido à falta de conhecimento, mas que aprendeu resolvendo na prática. Segundo ela, tinham um embarque para a África e confiaram no cliente quando disse que não precisava de inspeção. Seguiram com o embarque sem a inspeção e no porto de transbordo, ela foi avisada que a mercadoria deveria voltar para a origem devido a esse fator. De fato, foi necessário trazer essa mercadoria de volta, realizar a inspeção e embarcar de novo. Esse processo gerou custos altíssimos por uma pequena perda de informação ou falta de conhecimento.

A questão do conhecimento dos profissionais através da graduação e dos cursos de idiomas, foram descritos no tópico anterior, onde foi abordado a aprendizagem formal e informal. Porém, vale ressaltar que o desenvolvimento de

competências segundo os autores Bruno-Faria e Brandão, são representadas por combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro da organização. No próximo tópico, será abordado as habilidades necessárias para o profissional de logística internacional exercer sua profissão.

4.1.3 Habilidades necessárias para o exercício da profissão

Neste tópico, será abordado os resultados do terceiro objetivo específico proposto neste trabalho, no que diz respeito as habilidades necessárias para o exercício da função do profissional de logística internacional. Os resultados estão no Quadro 7, para melhor análise.

Quadro 7 – Habilidades necessárias

(continua)

Entrevistado	Habilidades
	Resultado geral: Saber falar, negociar, ler e compreender português, inglês e espanhol; se comunicar de forma clara; saber e compreender o vocabulário técnico do comércio internacional; trabalhar em equipe, saber ser paciente, calmo, focado, equilibrado, responsável, desinibido, educado; saber lidar com pessoas, solucionar problemas; utilizar Excel; lidar com números e estatísticas; buscar e interpretar regras aduaneiras, portuárias, aeroportuárias; escutar e ajudar clientes; saber se portar.
A	a) Saber falar, ler e compreender Inglês e espanhol; b) saber se comunicar de forma clara; c) Saber assumir as responsabilidades da função; d) Saber manter o equilíbrio e a calma diante das situações que surgem.
B	a) Saber e compreender o vocabulário técnico utilizado no comércio Internacional.
C	a) Saber se comunicar e negociar em inglês e espanhol; b) Saber trabalhar em equipe; c) Saber ser paciente e manter a calma em determinadas situações.
D	a) Saber lidar com pessoas; b) Saber solucionar problemas; c) Saber solicitar informações e tratar de assuntos de forma educada.

(conclusão)

E	a) Saber trabalhar com a língua inglesa; b) Saber utilizar as ferramentas do Excel; c) Saber lidar com pessoas.
F	a) Saber se comunicar de forma clara e direta; b) Saber trabalhar em equipe; c) Saber lidar com números e dados estatísticas; d) Ser desinibido.
G	a) Saber buscar e interpretar regras aduaneiras, portuárias, aeroportuárias; b) Saber desligar de outros assuntos e manter o foco em apenas um; c) Saber ser paciente d) Saber ter calma; e) solucionar problemas.
H	a) Saber se comunicar de forma calma e clara, verbalmente e escrita; b) Saber o momento ideal para falar e como falar; c) Saber escutar e ajudar os clientes; d) Saber se portar na empresa e diante do cliente.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas (2020)

Através do Quadro 7, novamente podemos verificar a presença marcante da aprendizagem de idiomas. A importância dessa habilidade é devido a utilização diária, a necessidade de realmente saber e aplicar na função. Outro ponto importante colocado pela maioria dos entrevistados, é a questão do saber se comunicar e saber lidar com pessoas.

Se o entrevistado E (assistente de importação) tivesse que fazer uma seleção para contratar um profissional para uma vaga relacionada a logística internacional, ele partiria do pressuposto de saber falar, compreender e escrever em outras línguas e ser desenvolto e saber lidar com pessoas. Segundo ele, para quem você exporta ou importa, a empresa é você. “Sabem que você não é o dono, mas você carrega e transmite a imagem da empresa. Acaba sendo a porta de entrada e carrega o nome junto contigo”.

A entrevistada H (comercial de agente de carga) enfatiza a habilidade de saber de comunicar, tanto verbalmente como por escrito. Segundo ela, é muito importante “saber colocar as situações, saber falar e saber escutar, entender. Tem que cuidar muito com a escrita dos e-mails porque pode passar uma outra mensagem ou interpretação para os clientes ou futuros clientes”. Para a

entrevistada B (assistente de exportação) é importante saber se comunicar e compreender o vocabulário do comércio internacional, como por exemplo, *overbooking, bunker, AMS, demurrage, EFAF, etc.* Quando ela observava algum colega utilizando esse palavreado, ela não compreendia. Então, segundo a entrevistada, é bom ter o conhecimento sobre isso para “sofrer menos em uma conversa com armadores, agentes, despachantes. Isso reflete na boa comunicação. Se você domina o assunto ou pelo menos entende, pode se comunicar melhor.”

Para o entrevistado C (assistente de exportação) é necessário saber se controlar, manter a calma e ter paciência, porque diariamente acontece coisas inesperadas, que saem do controle e que precisa ser resolvido. No mesmo sentido, o entrevistado D (assistente de importação) comenta que, por muitas vezes, trabalha sob pressão, e isso pode interferir na maneira como lidamos e nos comunicamos com as pessoas. Alguns dos relatos feitos pelos entrevistados foram:

Estamos nessa função porque dá problemas. Se não desse problemas, não precisaríamos estar lá, seria melhor comprar uma máquina e colocar no nosso lugar. Estamos lá para pensar e resolver problemas. Quando dá problema, não adianta se desesperar, porque se desesperar não vai resolver. Tem que parar, pensar, analisar, se for o caso, pedir ajuda, mas tem que estar ciente que vai ser resolvido, de uma forma ou de outra. E tem mais problemas internos do que externos, por exemplo, erro de cadastro de peso ou medidas de um item. Isso pode interferir na mercadoria que vai caber em um container. Eu já tive problemas com isso, uma mercadoria cadastrada com meio centímetro a mais, somado com mais de mil caixas, não coube em um container. (Entrevistado C)

Às vezes ficamos estressados em algumas situações e não falamos com alguma pessoa da forma que deveria, e as coisas não funcionam. É preciso ter educação para as coisas andarem rápido porque todo mundo gosta de ser tratado com educação e todo mundo vai atender muito melhor alguém que peça algo com educação, do que aquele que pede de forma grosseira. Na minha opinião, cada indivíduo tem uma personalidade, no qual já vem desenvolvida até aquele ponto. No dia a dia tu vai vendo as dificuldades, tu vai aprendendo com os erros e acertos, vai observando o resultado que tu colheu sobre algumas coisas e vendo o que tu pode melhorar e mudar. Em um primeiro momento na função, as habilidades são desenvolvidas mais rapidamente, devido ao dia a dia. No primeiro ano de trabalho, se aprende e amadurece muito, em todos os sentidos. Depois desse tempo, a tua curva já vai diminuindo, porque você já tem o conhecimento dos processos, das pessoas, ambiente, vai tendo menos novidade. Eu acredito que com 3 anos tu já se torna um profissional com uma boa experiência. (Entrevistado D)

O entrevistado F (analista de transporte e logística internacional) aponta a questão de saber lidar com as constantes atualizações do comércio internacional. Para ele, a atualização constante é extremamente relevante pois o *comex* é dinâmico, rápido e o pouco tempo que o profissional não atua, o cenário muda e ele

fica obsoleto. Ele ainda afirma que “se estivesse com uma mentalidade do cenário de embarques de seis meses atrás com o momento de agora, estaria totalmente desatualizado.”

A questão de atualização constante vai de encontro com os relatos dos entrevistados D e E, ambos assistentes de importação. Eles relatam a falta de atualização e conhecimento da licença de importação, mas tiraram grandes lições destes acontecimentos. O entrevistado E, relata que quando uma mercadoria importada por ele chegou no Brasil e ele precisava fazer a liberação da carga no porto, soube que essa mercadoria precisava de licença de importação. A mesma ficou mais de trinta dias parada no porto seco até que ele conseguisse toda a documentação necessária para liberá-la. Houve multas e estadia pelo período utilizado e ele aprendeu que antes de embarcar uma mercadoria na origem, é extremamente importante checar a NCM, checar os dados do HBL, checar se precisa de licenças para entrar no país. Da mesma forma, o entrevistado D relata sua situação e a penalidade que a empresa sofreu:

Nós sempre fazíamos uma importação com a mesma NCM e essa NCM nunca exigiu nenhuma licença de importação. Quando fomos ver, a partir de tal data essa NCM exigia licença de importação e não tínhamos feito e a penalidade disso é multa de 15% sobre o valor da mercadoria. Isso, mais o valor da armazenagem. Tivemos que pagar. O que eu aprendi? A legislação muda a todo tempo. O que servia ontem, hoje não serve mais. O comércio Internacional muda a todo tempo, são impermanentes e a gente precisa estar sempre atentos a isso aí.”

Todos os entrevistados em algum momento relataram alguma situação, positiva ou não, onde puderam analisar e aprender para as próximas vezes. A abordagem deste tópico vai de encontro com a tese dos autores Boog e Boog, no qual consideram habilidade a capacidade de saber como fazer as coisas, capacitando o indivíduo através da prática. No próximo tópico, será analisado as atitudes necessárias para executar a profissão em logística internacional.

4.1.4 Atitudes necessárias para o exercício da profissão

A percepção dos entrevistados sobre as atitudes necessárias para o exercício da profissão em logística internacional, quarto objetivo específico desta pesquisa, consta no Quadro 8.

Quadro 8 – Atitudes necessárias

Entrevistado	Atitudes
	Resultado geral: Ser responsável, comprometido, detalhista, ágil, comunicativo, calmo, equilibrado, dedicado, atencioso, paciente, educado, cauteloso, focado, proativo, desinibido, ouvinte, bom negociador de preços, desenvolto com pessoas, ser empático, buscar aprendizado contínuo, construir relacionamentos, ser capaz de trabalhar em equipe, se comunicar de maneira eficaz em outras línguas, verbalmente e na escrita.
A	a) Ser responsável; b) Ser comprometido; c) Ser detalhista; d) Ser ágil em certos momentos; e) Ser comunicativo; f) Ser calmo; g) Ser equilibrado.
B	a) Ser uma pessoa comunicativa.
C	a) Ser dedicado; b) Ser atencioso; c) Ser paciente; d) Ser calmo.
D	a) Ser educado com as pessoas; b) Ser calmo; c) Ser cauteloso.
E	a) Ser um bom comunicador na língua inglesa; b) Ser um bom negociador de preços; b) Ser desenvolto com pessoas.
F	a) Ser um comunicador eficaz; b) Ser capaz de construir relacionamentos; c) Ser capaz de trabalhar em equipe; d) Ser uma pessoa empática; c) Ser ágil; d) Ser desinibido e) Ser um profissional que busca aprendizado contínuo.
G	a) Ser atencioso; b) Ser focado; c) Ser proativo; d) Ser calmo; e) Ser paciente.
H	a) Ser um bom comunicador verbal; b) Ser um bom comunicador escrito; c) Ser um bom ouvinte.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas (2020)

Segundo resultados do Quadro 8, os entrevistados A, C, D e G ressaltaram a atitude ser calmo, fundamental. Para o entrevistado G (assistente de despachante aduaneiro) é preciso ter vontade e ser atencioso em todos os momentos, quando te ensinam, quando está fazendo e quando o exportador precisa de auxílio. Também é preciso ser focado, proativo e buscar informações necessárias, como reservas, navios, emissão de BLs, pagamentos de taxas, etc. Ao mesmo tempo, é preciso ser calmo e paciente, porque não se aprende e faz tudo certo do dia para a noite.

Além de calmo, a entrevistada A (analista de exportação) indica que o indivíduo precisa ser responsável e comprometido porque se torna o representante da empresa perante o cliente, o despachante, o agente de carga e o armador. Também precisa ser detalhista na parte logística, principalmente na documentação. Segundo ela, “tem que analisar cada parágrafo, cada letrinha para ver se está certo”. Essa questão documental, vai de encontro com duas situações relatadas pelos entrevistados B e C, ambos assistentes de exportação, que confessaram não terem sido muito atenciosos e detalhistas:

Uma vez no início, quando eu tinha mais dificuldade, eu fiz um embarque para um país da América do Sul. Eu fiz a parte dos documentos e eu acabei me passando com os valores finais da fatura. As somas dos valores das proformas não fechavam com o valor da fatura. Chegou na fronteira e os documentos estavam errados, por causa de centavos. Não lembro como a gente resolveu, mas eu aprendi que é importante revisar uma, duas, três vezes antes de mandar, para ter certeza que está certo. Às vezes é um pequeno detalhe no comércio internacional, que pode dar um grande problema. Tem que prestar muita atenção na parte dos documentos. (Entrevistado B)

Eu tive um embarque para Portugal e eu peguei o último processo como exemplo, só que no último o consignado do BL foi para o banco e dessa vez era para ser direto para o cliente. Na verdade, a maioria dos anteriores era direto para ele, mas eu só olhei o último, que ia para o banco. Pensei: se o último foi para o banco, esse vai também. Daí embarquei, emiti o BL, tudo certo. O prazo de pagamento era contra entrega de documentos e eu enviei os documentos para o cliente fazer o pagamento, para depois liberar os documentos. Ele me respondeu que não podia fazer uma transferência direta porque não estava consignado para ele. O container já no meio do oceano Atlântico, tudo acontecendo e gente tinha que resolver. Pedimos desculpa e pedimos para ele se nesse processo não poderiam fazer por cobrança bancária e ele aceitou. O que eu aprendi com isso é que precisamos analisar caso a caso, mesmo que geralmente o cliente faça os processos iguais. Eu continuo olhando os embarques anteriores, mas eu to prestando mais atenção e analisando mais. (Entrevistado C)

Preparar os documentos com atenção e detalhadamente e entender e considerar alternativas, segundo David (2016) são habilidades que ajudará o profissional de logística internacional a conquistar vantagem competitiva. Além

disso, o entrevistado C ressalta que o profissional de logística internacional precisa se dedicar e ter atenção nos processos marítimos. Para ele, é modal mais complexo porque há cumprimento de deadlines e envio dos documentos aos clientes, que acarreta na abertura do modal aéreo courier. O entrevistado F (analista de transporte e logística internacional) também pensa que o modal marítimo seja o mais complicado, mas ao mesmo tempo, o melhor modal para se aprender e desenvolver, devido a suas peculiaridades e complexidade. Segundo ele, o modal marítimo dá a possibilidade de movimentar equipamentos, linhas de fabricação, sobrepeso ou excesso de dimensional e equipamentos especiais. Muitas vezes depende de órgãos anuentes e é preciso mais atenção, se acerrar de todos os detalhes. É melhor atuar de forma preventiva, caso contrário, pode acarretar em custos ou problemas.

Ainda conforme o entrevistado F (analista de transporte e logística internacional), para conseguir boas condições de fretes e transporte, é fundamental ser ágil e trabalhar com antecipação. Por exemplo, se é necessário embarcar um volume superior ao embarcado hoje, dependendo da situação do mercado não se pode fazer isso de uma hora para a outra, é preciso fazer com antecedência. O mercado é inconstante e para se ter uma noção, ele exemplifica utilizando o atual momento em que estamos vivendo: “esse ano se fala em aumentos que estão sendo repassados. Só de um mês para o outro, os valores praticados de frete marítimo na importação, aumentaram mais de 5 vezes”. Ele entra mais detalhadamente neste assunto e explica o porquê desse aumento, que, segundo ele, se deu devido ao COVID-19:

Houve uma redução significativa dos volumes de importação e com isso os fretes reduziram bastante. Neste momento se vive uma retomada então há disputa por espaços e os armadores também fizeram alguns trabalhos de blank sailing, tirando grande parte da capacidade. Uma sazonalidade que calhou para a véspera do final de ano, fez com que os valores de fretes subissem de 5 a 6 vezes.

Comparando os resultados dos quadros das atitudes, das habilidades e dos conhecimentos, tendo em vista a complexidade que permeia as competências, podemos analisar a interação existente entre eles. Nesta pesquisa, grande parte dos conhecimentos provenientes dos entrevistados vieram do aprendizado formal, graduação, cursos, treinamentos e *workshops*. Esse conhecimento é aplicado na ação prática da função, que por sua vez, há grande influência da aprendizagem

informal. A troca de conhecimento informal entre indivíduos também se torna relevante para o desenvolvimento de suas competências. Diante deste contexto, os entrevistados desenvolveram as habilidades necessárias, em outras palavras, aprenderam ‘como fazer’.

Quando colocado seus conhecimentos e habilidades em prática, suas atitudes automaticamente entram em ação também, pois envolve a ação e a prática. Relacionando com os resultados das entrevistas, podemos encontrar interação na questão das línguas estrangeiras, por exemplo. Os entrevistados citam a necessidade de ter o conhecimento sobre ela, que por sua vez, está interligada com a habilidade de saber como utilizá-la em suas tarefas, seja para escrever um e-mail ou realizar uma ligação, e por fim, ter a atitude de utiliza-la, através de uma boa comunicação, de forma clara e objetiva. Outro exemplo com base nos resultados, é sobre ter o conhecimento dos *Incoterms*. Adquirido esse conhecimento, se faz necessário saber como aplicá-los na função. O que coloca essa habilidade em prática, é a atitude, pois através dela há “o querer fazer, agir e executar”.

Para findar a discussão da questão proposta nessa seção, considerando a definição de competências defendido pela autora Takahashi (2015) abordado anteriormente neste trabalho, através dos resultados obtidos construiu-se as principais competências do profissional de logística internacional. Tais competências foram divididas em 3 colunas para uma melhor visualização e estão apresentadas no Quadro 9 :

Quadro 9 - Principais Competências do Profissional de Logística Internacional

Capacidade de comunicação em diferentes idiomas, escrita e verbal		
Capacidade de resolução de problemas		
Capacidade de trabalhar em equipe		
Capacidade de lidar com pessoas		
Capacidade de lidar bem sob pressão		
Construção de relacionamento		
Tomada de decisão	Confiabilidade	Proatividade
Desenvoltura	Flexibilidade	Prudência
Planejamento	Organização	Adaptabilidade
Aprendizagem contínua	Empatia	Inteligência emocional
Visão global	Negociação	Comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas (2020)

4.1.5 Oportunidades e barreiras para o desenvolvimento das competências

Para responder o quinto objetivo específico dessa pesquisa, referente as oportunidades e barreiras para o desenvolvimento das competências do profissional de logística internacional, foram levadas em consideração aspectos caracterizados nas entrevistas relacionadas a execução da função dos profissionais perante a cadeia logística internacional, descrita no decorrer deste trabalho. Todos os entrevistados relataram barreiras e oportunidades relativas a execução das suas funções, e que relativamente, está ligado ao desenvolvimento de suas competências, pois através disso, há o fornecimento de rica aprendizagem.

Com relação ao desenvolvimento de competências, uma barreira relatada pelos entrevistados D e E (assistentes de importação) é com relação a burocracia existente no Brasil, no que diz respeito aos processos de importação, no sentido de que a legislação muda o tempo todo e é preciso desenvolver a competência da flexibilidade. Conforme o entrevistado D, o comércio internacional é impermanente e se faz necessário estar sempre atento, pois há grandes riscos. Com isso, ele acredita que a parte fiscal da empresa precisa caminhar junto com a importação, pois são responsáveis por essa questão também, eles podem orientar melhor nesta questão. Ele comenta que não tem tempo para se atualizar e consultar a legislação todos os dias e sente falta do apoio fiscal para executar a sua função.

Outro ponto relatado pelo entrevistado D, é com relação a pouca quantidade de treinamentos fornecidos pela empresa onde trabalha. Ele ingressou a um ano na área internacional e participou de apenas um treinamento, que abordava o assunto *Incoterms 2020*. Apesar de ser o único, o treinamento foi muito proveitoso mas gostaria de participar de mais, como por exemplo, a forma como a receita opera, como ela parametriza a carga, quais os pontos que nós devemos cuidar mais durante o processo, etc. Segundo ele, as empresas devem ofertar treinamentos constantes aos seus funcionários, pois além do mercado se atualizar constantemente, o funcionário se sente mais motivado.

Uma barreira destacada pelas entrevistadas B e H é a falta de conhecimento repassado e relação com os colegas de trabalho. A entrevistada H (comercial de agente de carga) comenta que quando começou na empresa onde trabalha atualmente, teve dificuldades de conseguir informações dos processos e ser ensinada pelos colegas. Segundo ela, aparentemente os colegas não queriam

passar informações pois acreditavam que a entrevistada “roubaria” o lugar deles dentro da organização, mas aos poucos essa questão foi mudando. A entrevistada B (assistente de exportação) também compartilha dessa situação mas sente que mesmo depois de anos trabalhando no setor, ainda tem essa dificuldade nos dias de hoje. Já que a entrevistada não tem esse apoio internamente, ela tem buscado esse amparo, através de colegas de outras empresas. Ela comenta que esses colegas sempre estão disponíveis para auxiliar, seja por telefone, e-mail ou Skype, sempre tem retorno e contribui muito com o desenvolvimento dela.

A entrevistada A (assistente de exportação) relata que não tem o apoio e auxílio dos colegas de trabalho com relação a execução das tarefas: “Aqui na empresa eu faço o operacional, então todos os processos passam por mim. Eu me sinto feliz, mas ao mesmo tempo gostaria de ter mais ajuda dos meus colegas, pois o volume de processos é grande. Muitas vezes me sinto sobrecarregada.” O entrevistado G (assistente de despacho aduaneiro) aborda a área internacional como sendo estressante e intensa, com bastante cobrança, pressão e responsabilidade. Ele também comenta que muitas vezes trabalha sobrecarregado, principalmente neste momento de pandemia:

Eu geralmente não tenho horário para terminar meu serviço porque nós, literalmente, não podemos deixar para o outro dia, por causa dos deadlines. Ainda mais agora na pandemia, trabalhando em home-office. Seguidamente eu preciso trabalhar durante meu horário de almoço ou depois do expediente. Várias vezes eu já trabalhei até 23:00 horas ou 00:00 e não recebemos nada a mais por esse esforço, essa dedicação. Quando estou na empresa e vejo que não vou dar conta, tenho suporte dos colegas, posso pedir ajuda, mas em casa eu tenho que fazer tudo sozinho, é difícil alguém me ajudar. Tem a questão que eu fico sozinho em casa durante todo o dia e caso alguém bata na porta, eu preciso atender. Então eu perco tempo fazendo essas pequenas coisas. Se tu fosse reformular a tua pergunta e me pedisse se eu pretendo trabalhar a minha vida inteira na logística, no despacho, e se fosse levar em consideração colegas de profissão, todos nós diríamos que não.

Certo ponto das entrevistas, os entrevistados foram questionados se consideram que o profissional de logística internacional é valorizado no mercado de trabalho e por quê. Sete dos entrevistados acreditam que o profissional de logística internacional não é valorizado no mercado de trabalho e um respondeu que é valorizado, entre diferentes pontos em suas opiniões. Os resultados estão expostos no Quadro 10:

Quadro 10 – Percepção da valorização do profissional de logística internacional no mercado de trabalho

Entrevistado	O profissional de logística internacional é valorizado no mercado de trabalho?	Por quê?
Resultado geral: Muita responsabilidade; pouca valorização; falta de reconhecimento e importância da função; muitas exigências profissionais; salário baixo; falta de oportunidade de crescimento, crescimento de empresas logísticas, pessoas conhecidas ocupando cargos importantes.		
A	Não.	Muita responsabilidade e pouca valorização; não é visto pois o trabalho é muito operacional; falta reconhecimento da importância da função.
B	Não.	Muitas exigências (línguas, graduação, etc) para pouco reconhecimento; pouco crescimento e valorização profissional.
C	Não.	Muitas exigências para ocupar um cargo com salário baixo.
D	Não.	Salário baixo para um profissional que pode reduzir significativamente os custos logísticos, que impactam no preço final do produto.
E	Não.	Empresas enxergam e valorizam quem traz os resultados na ponta, não quem está por trás se esforçando tanto quanto; falta reconhecimento da importância da função.
F	Sim.	Empresas logísticas estão crescendo; vários conhecidos ocupam cargos importantes e estratégicos.
G	Não.	Salário baixo para uma função estressante; falta de valorização; falta oportunidade de crescimento; área limitada.
H	Não.	Muita cobrança para pouco reconhecimento e valorização; falta reconhecimento da importância da função.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas (2020)

Com relação aos resultados, a entrevistada B (assistente de exportação) enxerga a área como sendo limitada e o x da questão comentado por ela, é que o indivíduo deve se profissionalizar na área através de graduação e cursos que levam anos, demandam tempo e dinheiro e quando recebe uma oportunidade, o

crescimento profissional e salarial termina por aí. Apesar de gostar da área, o entrevistado G (assistente de despachante aduaneiro) relata que o maior motivo pelo qual não ingressou na graduação de comércio internacional, é porque não tem uma perspectiva de evolução, de valorização, de futuro, pois a área é muito limitada.

Para o entrevistado D (assistente de importação), o comércio internacional demanda de uma energia mental muito grande. Segundo ele, a função do profissional é também reduzir custos logísticos de uma carga, do transporte. Ele comenta que, facilmente um profissional de logística internacional pode reduzir 50 mil reais em um processo, tendo possibilidade de fazer essa redução em vários outros: “Sendo assim, tu não acha que esse profissional merece ser valorizado? Ganhar um aumento salarial, 1% que seja? A gente traz resultados.”

A entrevistada A (assistente de exportação) acredita que aos olhos da empresa, muitas vezes a logística internacional gasta mais dinheiro do que traz resultado e isso pode impactar na valorização. Outra questão que pode impactar na valorização segundo a entrevistada, é a questão do profissional trabalhar praticamente todo o tempo com intervenientes através de um computador e telefone. Por esse motivo o profissional de logística internacional fica “apagado” e seus resultados tendem a aparecer menos, são menos vistos e lembrados, ao contrário dos colegas de trabalho que fazem a parte da venda, pois eles trazem e mostra, o resultado, o lucro, aparecem mais para a empresa, aparentemente tem mais “importância”.

Com relação ao entrevistado F (analista de transporte e logística internacional) que respondeu positivamente à pergunta, ele comenta que conhece diversas pessoas que ocupam cargos importantes e estratégicos e que as empresas de logística seguem crescendo. Devido a esse crescimento, ele afirma que há vários colegas da região se destacando em nível nacional, várias promoções recentes de profissionais que atuavam por aqui e foram promovidos a trabalhar em grandes centros pelo Brasil.

Em relação aos processos de logística internacional, foram feitas perguntas aos entrevistados, relacionadas as dificuldades encontradas no dia a dia da função e as expectativas do futuro da mesma. Se tratando das dificuldades, a maioria dos entrevistados comentaram que são pontuais e surgem conforme o momento do mercado. Os entrevistados A, B, C, D, E e F comentam que devido a pandemia do

novo coronavírus, estão encontrando dificuldades para a execução de suas tarefas. Segundo comentários dos entrevistados, as maiores dificuldades atualmente são para conseguir reservas em navios, indisponibilidade e o estado ruim de equipamentos, indisponibilidade de caminhões para os processos rodoviários, rolagem de cargas, omissões de navios, aumento nos valores de fretes, etc.

É importante notar e ressaltar que os entrevistados A, B, C, D, E e F seguem a mesma linha de raciocínio e entendimento sobre a relação de trabalho de cada um, com a atual situação do mercado em questões logísticas. Ao serem questionados do porquê a situação atual está difícil, conseguimos identificar facilmente a ligação importante e a interferência da importação e da exportação. Segundo os entrevistados D e G, ambos assistentes de importação, a situação da falta de container para a exportação, se dá ao fato da alta do dólar ter parado com as importações e as exportações continuarem com força máxima. O entrevistado D relata:

Nós temos um cenário totalmente oposto do que tinha para acontecer. O que tinha para acontecer? O que imaginávamos? Cair muito as vendas, passar por um momento difícil, o faturamento cair consideravelmente. Por isso, cancelamos compras, adiamos, postergamos pedidos. Nós fizemos movimentos aqui pensando que não venderíamos nada, mas estamos vendendo muito mais do que antes, faturamento altíssimo. Ai agora temos o retrabalho de fazer esse movimento já feito. Acho que a falta de container para a exportação no momento, logo vai ser suprida porque tem muita importação chegando.

Da mesma forma, o entrevistado F (analista de transporte e logística internacional) relata a dificuldade atual e conexão entre importação e exportação:

Hoje a dificuldade como um todo, está voltada para a questão pós covid. Mudanças, por exemplo, na questão de oferta e demanda de espaço que estamos passando por um momento muito bom de vendas e isso é ótimo, mas logicamente existe uma grande dificuldade de conseguir espaço porque os armadores em função do COVID, acabaram fazendo uma adequação de espaço para aquela demanda. Hoje a demanda se elevou bastante e eles não aumentaram significativamente a oferta de espaço, acarretando em uma elevação nos preços de fretes. Por isso, a dificuldade agora é fazer a gestão dos embarques. Além disso, os dois maiores armadores que fazem a costa do golfo, estão com dificuldades no fornecimento de equipamentos, falta de containers. Essa também é uma dificuldade nossa agora e precisamos nos assegurar o embarque dos nossos volumes.

Vale ressaltar e reconhecer a suma importância do profissional de logística internacional e da logística em si, neste momento de pandemia mundial. O entrevistado F (analista de transporte e logística internacional) evidencia a logística como sendo a responsável por colocar respiradores e EPIs em hospitais, fator

determinante que garantiu a vida de milhares de pessoas ou interviu em conversão de quadros muito negativos. Segundo o entrevistado, teve vários sistemas de apoio, mas a logística no menor tempo possível, buscou prezar pela vida das pessoas.

Abordando a situação da estrutura logística atual do nosso país e o futuro em relação a ela, todos os entrevistados relatam dificuldades, porém pensam positivamente em relação ao futuro. Os entrevistados C e D, se dirigem a infraestrutura do Brasil como sendo “precária” e acreditam que a reativação do modal ferroviário em nossa região, ajudaria a escoar melhor a produção, por um preço melhor e interferiria positivamente na qualidade das nossas estradas, que segundo eles, estão péssimas. Além disso, o entrevistado D comenta que importa itens delicados, procura tomar os devidos cuidados de embalagem e armazenamento, mas mesmo assim, recebe muita mercadoria avariada. Segundo ele, as cargas são asseguradas, mas é um processo complicado acionar o seguro por algumas caixas ou produtos amassados, se torna inviável. Ele relata que acionou o seguro uma vez porque o eixo de uma carga estava torto e era uma máquina de milhões de reais: “Acionar a franquia o seguro envolve bastante burocracia, não é fácil.”

Entre as dificuldades dos entrevistados que trabalham com importação, entrevistados D e E, além da questão logística, estão o sistema interno da empresa engessado, a burocracia, requisições e solicitações brasileiras e as interpretações e definições fiscais. Segundo o entrevistado D, muitas coisas na importação são de âmbito de interpretação, então o importador pode interpretar de uma forma, e o fiscal, de outra forma. Para ele, a receita federal é um tanto “cruel” e com essa questão de interpretação, é fácil ser multado. Para o entrevistado E, o sistema interno da empresa dificulta o andamento dos processos, que ao invés de ajudar e evitar erros, acaba sendo engessado demais. Segundo ele, o comércio internacional nunca vai ser padrão, sempre vai ter algo para alterar.”

Já com relação as dificuldades enfrentadas pela exportação, segundo os entrevistados A, B e C, estão certificações, inspeções, gastos com inspeções, problemas de estrutura interno da empresa, embarques consolidados, agentes escolhidos pelos clientes e estudo de container.

Segundo a entrevistada B, quando tem processos com inspeções é mais trabalhoso, pois precisa buscar informações e certificações que muitas vezes a

empresa não tem. A entrevistada A, comenta que há gastos extras com esses processos, pois é preciso contratar empresas para as certificações. Outra questão para a entrevistada A, é a dificuldade em fazer o estudo do container para ver quanto cabe de mercadoria e analisar as perdas de espaço, porque as cargas são distintas e de várias outras empresas, tendo que conciliar metragem e peso. Para o entrevistado C, a dificuldade é a doca de carregamento da empresa ser pequena e quando as transportadoras agendam coleta e por algum motivo não aparecem, não se pode carregar nenhum material até que aquele seja retirado. Ele inclusive relata que essa situação aconteceu no dia da entrevista: “Era 11 horas e a transportadora me avisou que o caminhão ia chegar no dia seguinte. Era 80 metros³, uma carreta cheia, ocupando quase toda a doca. Eu não consigo embarcar mais nada porque essa mercadoria estava na frente.”

O entrevistado G (assistente de despachante aduaneiro) relata que sua única dificuldade é a falta de tempo para fazer um processo com calma e analisar todos os documentos cuidadosamente. Ele relata que muitas vezes, o draft é 12:00 e ele recebe os documentos neste horário, para dar início no processo: “as vezes eu recebo cinco faturas comerciais para o um mesmo processo. Então eu preciso fazer o draft correndo, passo para meu colega conferir, porque as vezes pode passar algo despercebido e ele pode encontrar.” Segundo ele, o draft demanda mais cautela porque cada agente de carga tem um sistema diferente. Por exemplo, para um agente é necessário detalhar o container, para outro deve especificar melhor a mercadoria.

Para a entrevistada H (comercial de agente de carga) o que mais dificulta seu trabalho é a relação com as pessoas e saber lidar com elas. Cada empresa que a entrevistada visita, tem sua particularidade e é difícil saber como as pessoas vão reagir ao que vai ser falado, como vão recebê-la. “Às vezes é tranquilo, mas as vezes você só escuta coisas desagradáveis, não consegue nem falar”. A questão de sistema da empresa, também dificulta o trabalho da entrevistada. Segundo ela, a empresa poderia ter um sistema melhor desenvolvido, mais rápido e mais simplificado.

Sobre o futuro da logística internacional, todos os entrevistados pensam positivo e acreditam que acontecerá no Brasil, caso forem feitos investimentos de forma correta. Os entrevistados A, C e D esperam que nossas estradas melhorem,

pois conseqüentemente, impacta e impactará no valor do frete. Além disso, o entrevistado D pensa que tudo será mais tecnológico e os processos serão menos burocráticos. O entrevistado G, também acredita no avanço da tecnologia e na implementação de novos portos, pois comentou que recentemente soube de um novo porto a ser construído aqui no estado do Rio Grande do Sul. Além disso, o entrevistado G relata que, até pouco tempo atrás, a empresa onde trabalha tinha mais funcionários porque alguns precisavam se deslocar do escritório para o porto, para levar documentos, mas que hoje, é tudo digitalizado. A entrevistada B, acredita que no futuro os documentos serão digitalizados e os físicos descontinuados, com isso, as empresas courier somente farão transporte de produtos.

As dificuldades estão interligadas com as oportunidades. Muitas oportunidades de aprendizado, podem ser encontradas na execução de novos processos, ao fazer um processo diferente do tradicional. A entrevistada A (analista de exportação) e o entrevistado F (analista de transporte e logística internacional) relataram situações paralelas, que agregaram aprendizagem e de certa forma, crescimento profissional:

Tive um embarque para a Etiópia. Aquela vez deu problema no container e ali eu vi que eu consegui resolver e tirei de letra, não teve discrepância na carta de crédito e eu consegui me virar. Eu estava começando na função e ali percebi que estava pronta, que era aquilo que queria na vida. Como o embarque era FOB, o agente desconversou e não estava disposto a nos ajudar, eu tive que ser firme, liguei, mandei e-mail e eu consegui que não cobrassem nada da gente. Acredito que depois dessa situação, eu me senti mais confiante, ganhei mais conhecimento e fiquei mais segura de mim. (Entrevistada A)

Te comento que nas últimas semanas fizemos um embarque significativo não somente para a empresa, mas para o comércio exterior. Foi um processo de 12 voos, 12 dias consecutivos de embarques charter, de extrema urgência do nosso cliente. Foi uma operação bem grande, que não sessou até que não tivesse terminado. Teve muitas pessoas envolvidas, diversas equipes, nós aqui da empresa, o pessoal de logística de transporte rodoviário, do aeroporto, despachante, o agente contratado para fazer a operacionalização dos embarques. Algumas fontes que a gente consultou, sinalizaram que foi um dos maiores processos aéreos já feito no Brasil, se não o maior. Mais uma experiência que a gente teve, em um modal que a gente não utiliza muito. Agora dá para dizer que tivemos uma bela experiência no aéreo também. (Entrevistado F)

Ao findar essa seção, podemos fazer uma análise sobre as barreiras de forma geral como uma grandiosa oportunidade de aprendizagem, podendo resultar em conhecimento e desenvolver competências. Através dos relatos, podemos adentrar em várias situações formais e informais de barreiras e oportunidades.

Com relação às barreiras para o desenvolvimento de competências, podemos citar a falta de treinamento ofertado pela organização, a falta de conhecimento repassado pelos colegas de trabalho, excesso de documentação burocrática, sobrecarga de trabalho e desmotivação proveniente da desvalorização profissional. Juntamente com as barreiras, estão oportunidades facilmente identificadas, porém, a serem aplicadas. Como exemplos de oportunidades, mais participações em treinamentos, levar as barreiras para o superior para que seja feito mais divisões de trabalhos em um setor, mais valorização ao profissional e desburocratização.

Essas questões implicam no desenvolvimento de competências dos profissionais pois estão atrelados ao desempenho. Essa abordagem vai de encontro com os autores Bruno-Faria e Brandão (2003), pois as competências são o resultado das combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de um contexto organizacional.

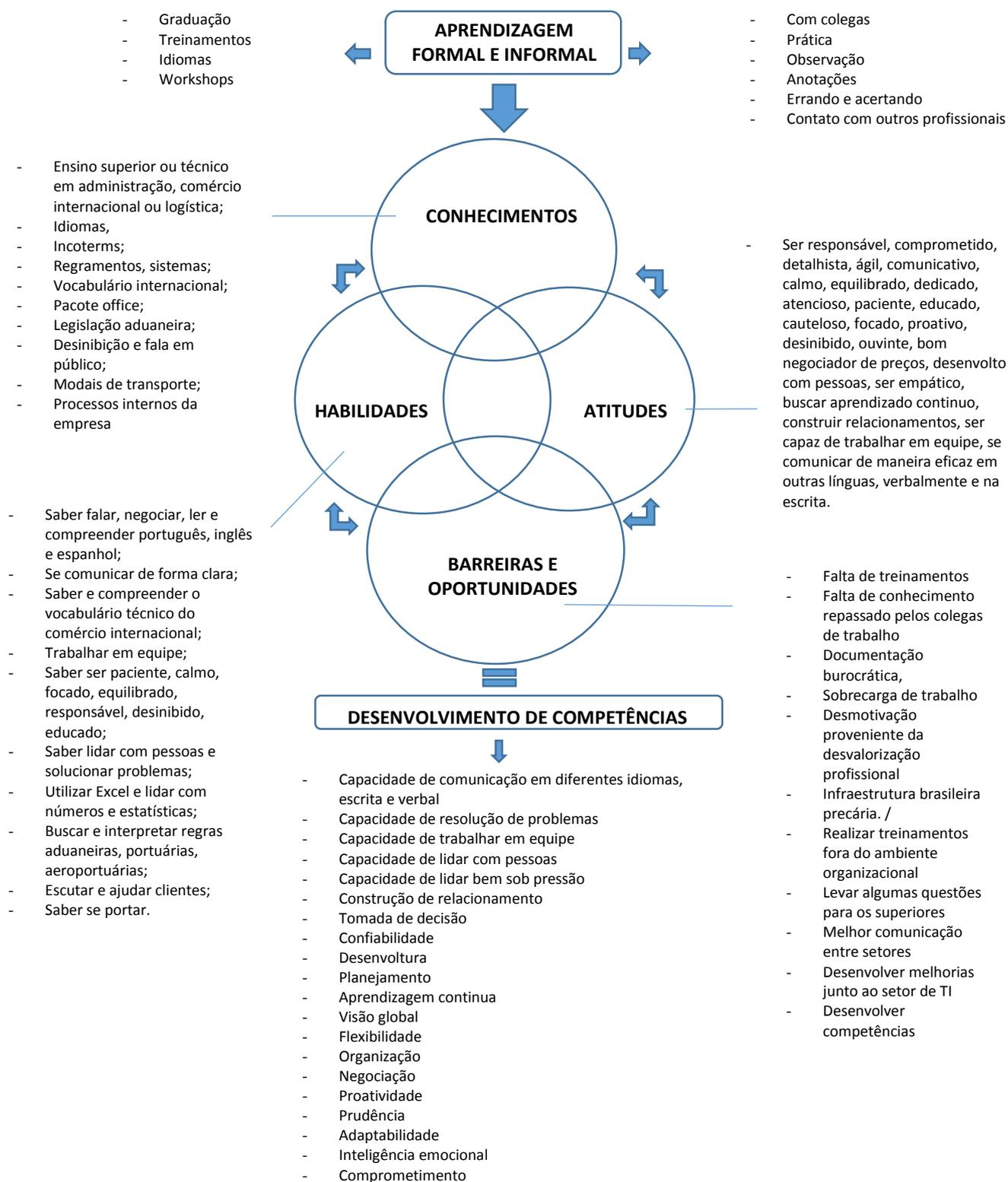
Com relação as barreiras na logística internacional, se torna um pouco mais delicado pois além do ambiente interno, envolve também um contexto externo. A questão da falta de estrutura logística brasileira e preços de fretes, são exemplos de barreiras que o mercado internacional apresenta. Através dessas barreiras, podemos aplicar ou desenvolver competências, como saber negociar, planejar, traçar estratégias, flexibilidade, capacidade de raciocínio, resolução de problemas, entre outros.

Podemos enfatizar que, a cada barreira ou oportunidade que surge, sempre há uma forma resultante de aprendizado do profissional, seja ela formal ou informal. Por traz de toda situação decorrente da função em logística internacional, sejam positivas ou negativas, há a implicação de competências. Segundo David (2016), um profissional de logística internacional não deve ver desafios como obstáculos, mas como oportunidades de oferecer serviços com mais qualidade que seus concorrentes. [DAVID, 2016]

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O esquema conceitual apresentado na Figura 2, mostra a ligação existente e retrata a importância das formas de aprendizagem formal e informal para o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do profissional de logística internacional.

Figura 2 – Esquema conceitual



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas (2020)

Através do esquema conceitual, entende-se que a aprendizagem formal e informal dos indivíduos resulta no desenvolvimento de competências. Para desenvolver uma competência, o indivíduo precisa ter conhecimento, habilidades e atitudes, desta forma optou-se pelo uso de círculos e intersecção a fim de melhor demonstrar que estão interligados. As barreiras também são oportunidades ricas de aprendizagem e por isso, também está interligada nas demais. Através de cada uma delas, o indivíduo desenvolve a competência para realizar algo, ou seja, ele domina o conhecimento sobre determinado assunto, tem a habilidade pois sabe como fazer e tem a atitude de aplicar.

Conforme esquema conceitual, o indivíduo desenvolve competências durante a aprendizagem, e aprende desenvolvendo suas competências. Esse ponto, vai de encontro com a tese defendida pela autora Takahashi (2015), pois o desenvolvimento de competências é sustentado pelo processo de aprendizagem, assim como a aprendizagem encaminha ao desenvolvimento de competências. Esse desenvolvimento de competências é importante, segundo Robles e Nobre (2016), porque através da experiência e conhecimentos do profissional de logística, agrega maior valor aos negócios.

A aprendizagem formal em âmbito organizacional, segundo tese defendida por Antonello (2011) constitui-se de educação continuada, treinamentos, cursos e metrados, seminários e *workshops*, canais estes que vão de encontro com os resultados desta pesquisa. A aprendizagem informal, a autora Antonello (2011) aborda Livingtone, que sugere ser alguma atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que ocorra fora dos currículos de educação. Conforme essas teses sobre aprendizagem formal e informal, a pesquisa retratou que os entrevistados buscam aprender através dos colegas e professores, cometendo erros e acertos, fazendo anotações e também com a graduação, treinamentos, *worshops*, etc.

O contato e a troca de experiências entre diferentes indivíduos da área internacional, seja eles professores ou colegas, em ambientes formais ou informais, são abordadas por Antonello e Godoy (2010) quando argumentam que toda a atividade que os indivíduos estão envolvidos, é uma oportunidade para aprendizagem e que a aprendizagem em situações sociais casuais é tão importante quanto experiências de aprendizagens formais.

Ser responsável é uma competência do profissional de logística internacional, segundo David (2016), é importante que ele compreenda as responsabilidades da área. Além da questão do transporte da mercadoria, o profissional de logística internacional tem contato diário com outros departamentos da empresa, como a produção, compras, estoque, etc. Devido a essa relação entre setores, o profissional deve ter competências relacionadas a educação, saber lidar com as pessoas, saber se comunicar de forma clara e ser calmo. O autor David (2016) defende que a comunicação e o modo como os indivíduos se tratam pessoalmente, por e-mail ou por telefone é crucial para um bom relacionamento.

Um aspecto desafiador para o profissional de logística internacional é a comunicação estrangeira impessoal, através de e-mail, por exemplo, pois este contato se torna distante não permitindo sutilezas do contato pessoal. Por este motivo, o autor David (2016) destaca que, usar o inglês internacional para transmitir informação com clareza é um grande passo para se tornar um profissional melhor e que há algumas ferramentas para evitar problemas de comunicação, mas a melhor estratégia é ser flexível e ser sensível às reações das pessoas. Conforme resultados desta pesquisa, o profissional precisa ter as competências de flexibilidade e empatia e através disso, a comunicação fica melhor.

Através do esquema conceitual, foi verificado que o profissional de logística internacional aprende observando seus colegas, de fato fazendo as tarefas e repetindo a cada dia. Esse resultado nos leva a tese de David (2011) que aconselha este profissional observar como seu interlocutor age e, então, reproduzir seu comportamento. Esse tipo aprendizagem, se enquadra na aprendizagem incidental, que é aprender de forma não intencional ou não planejada, que resulta de outras atividades. Segundo Antonello (2011) acontece frequentemente no local de trabalho, na realização das tarefas e ocorre de várias formas: observação, repetição, interação social e resolução dos problemas.

Juntando os conhecimentos, habilidades e atitudes relatadas pelos entrevistados, podemos notar no esquema conceitual que o profissional de logística internacional, através da aprendizagem formal e informal, deve desenvolver as seguintes competências para exercer sua função: capacidade de comunicação em diferentes idiomas, escrita e verbal, capacidade de resolução de problemas, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de lidar com pessoas, capacidade

de lidar bem sob pressão, construção de relacionamento, tomada de decisão, confiabilidade, desenvoltura, planejamento, aprendizagem contínua, visão global, flexibilidade, organização, negociação, proatividade, prudência, adaptabilidade, inteligência emocional e comprometimento. Para Robles e Nobre (2016) é neste sentido que o profissional de logística internacional deve estar capacitado para atuar em ambientes complexos, das diversidades culturais, institucionais e legais.

Através do esquema conceitual, podemos perceber de maneira clara e detalhada, os resultados da aprendizagem formal e informal, e juntando os conhecimentos, habilidades e atitudes, os resultados das competências para o profissional de logística internacional. Após observações, pode-se compreender a relevância deste estudo para os acadêmicos e futuros profissionais de logística internacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho vem se atualizando constantemente e com ele, as empresas buscam cada vez mais por profissionais qualificados e com as competências relevantes para as funções ofertadas. Paralelamente a isso, as negociações entre países e a cadeia logística internacional vem demonstrando sua importância e impactando fortemente na economia mundial.

Considerando esse cenário, o presente estudo buscou analisar o desenvolvimento de competências do profissional de logística internacional. Para obter esse resultado, foram realizadas entrevistas com oito profissionais de diferentes intervenientes da área, afim de identificar a forma de aprendizagem de suas funções, assim como os conhecimentos, habilidades, atitudes, barreiras e oportunidades para o desenvolvimento de suas competências.

Após o levantamento dos dados e análise das entrevistas realizadas, foram reunidas informações importantes que contribuíram para o alcance dos objetivos específicos desta pesquisa que tinha como finalidade: analisar o processo de aprendizagem formal e informal, apresentar os conhecimentos necessários para o exercício da profissão, descrever as habilidades necessárias para o exercício da profissão, identificar as atitudes necessárias para o exercício da profissão e analisar as oportunidades e barreiras para o desenvolvimento das competências.

Com relação ao primeiro objetivo específico, sobre as formas de aprendizagem dos profissionais, tanto formal como informal, tem sua relevância no processo e conforme defendido por autores anteriormente neste trabalho, em muitos momentos ambas aparecem interligadas. Sobre a aprendizagem formal, se faz necessário reconhecer a sua importância para a função, através da graduação, cursos, treinamentos e *workshops*. Já a informal, se torna fundamental frisar a contribuição do *networking* e troca de conhecimento e experiências com outros profissionais da área, professores e colegas, também sendo encontrada na aprendizagem formal. Além disso, sobre aprendizagem, constatou-se que a melhor forma para se aprender é na prática do dia a dia, inicialmente sendo instruído, observado e sendo supervisionado por algum colega de profissão que tenha o domínio da função.

O segundo objetivo específico, em termos de conhecimentos necessários para a execução da função em logística internacional, se faz extremamente

necessário ter: no mínimo, o domínio da língua portuguesa, inglesa e espanhola, ensino superior ou técnico em administração, comércio internacional ou logística, assim como, conhecimento de *Incoterms*, regramentos, sistemas, vocabulário internacional, pacote office, legislação aduaneira, desinibição e fala em público, modais de transporte e os processos internos da empresa.

O terceiro objetivo específico, sobre as habilidades necessárias para a execução da função estão: saber falar, negociar, ler e compreender Inglês e espanhol; se comunicar de forma clara; saber e compreender o vocabulário técnico do comércio internacional; trabalhar em equipe, saber ser paciente, calmo, focado, equilibrado, responsável, desinibido, educado; saber lidar com pessoas, solucionar problemas; utilizar Excel; lidar com números e estatísticas; buscar e interpretar regras aduaneiras, portuárias, aeroportuárias; escutar e ajudar clientes; saber se portar.

O quarto objetivo específico sobre as atitudes, resultou em: ser responsável, comprometido, detalhista, ágil, comunicativo, calmo, equilibrado, dedicado, atencioso, paciente, educado, cauteloso, focado, proativo, desinibido, ouvinte, bom negociador de preços, desenvolto com pessoas, ser empático, buscar aprendizado contínuo, construir relacionamentos, ser capaz de trabalhar em equipe, se comunicar de maneira eficaz, verbalmente e na escrita.

O quinto objetivo específico sobre as barreiras e oportunidades, tem como resultado a falta de treinamentos, falta de conhecimento repassado pelos colegas de trabalho, documentação burocrática, sobrecarga de trabalho e desmotivação proveniente da desvalorização profissional. A falta de treinamento pode ser uma oportunidade para que o indivíduo busque esse conhecimento fora da organização. A falta de conhecimento repassado pelos colegas, pode ser levada aos superiores para que seja melhorada a comunicação entre os colegas, assim como a questão da sobrecarga e desvalorização profissional. A questão da burocracia brasileira sobre a documentação de importações, abre oportunidade para uma melhor comunicação entre departamento fiscal e importação dentro de uma organização.

Com relação à logística internacional, constatou-se que a infraestrutura brasileira, seja ferroviária, portuária, aeroportuária ou rodoviária, é deficitária e implica diretamente no custo de frete e, conseqüentemente, no preço final de venda dos produtos. Essa área ainda não é vista como estratégica, mas deveria receber mais investimentos para que sejam mais desenvolvidas. Diante desses fatos, o

profissional de logística internacional pode enxergar como uma oportunidade de desenvolver suas competências relacionadas ao planejamento, traçar estratégias e buscar por outras opções, negocia valores de fretes, desenvolve outras alternativas para suprir esta necessidade

Por fim, como resultado da pesquisa, através da aprendizagem formal e informal o profissional de logística internacional deve desenvolver as seguintes competências para exercer sua função: Capacidade de comunicação em diferentes idiomas, escrita e verbal, capacidade de resolução de problemas, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de lidar com pessoas, capacidade de lidar bem sob pressão, construção de relacionamento, tomada de decisão, confiabilidade, desenvoltura, planejamento, aprendizagem contínua, visão global, flexibilidade, organização, negociação, proatividade, prudência, adaptabilidade, inteligência emocional e comprometimento.

O presente trabalho contribui ao proporcionar um maior aprofundamento sobre o aprendizado da função na prática de diferentes intervenientes da logística internacional assim como o desenvolvimento de suas competências. Se torna relevante principalmente para acadêmicos, que não trabalham ou não tem contato com a área, mas gostariam e tem como objetivo profissional. Além disso, o trabalho contribui para reflexão, autoanálise e desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos futuros profissionais de comércio internacional.

Esta pesquisa conclui as várias competências do profissional de logística internacional, podem ser desenvolvidos através da aprendizagem formal e informal e da aprendizagem incidental, dentro das organizações ou individualmente. Basta a organização e o indivíduo buscarem essa aprendizagem e o desenvolvimento dela de forma contínua e aplicar durante sua prática de trabalho, utilizando dela também para a resolução de barreiras e oportunidades.

Como limitação do presente trabalho em relação às implicações teóricas, verificou-se certa dificuldade ao encontrar material bibliográfico disponível sobre a cadeia logística internacional e o profissional de logística internacional. Foram encontradas algumas publicações sobre o assunto, mas geralmente abordadas pelos mesmos autores ou com enfoque maior para a cadeia de suprimentos e a área de vendas internacional.

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 desenvolvimento de competências com foco nos vendedores de exportação (*traders*), despachantes ou agentes de carga. Porventura, pode ser analisado separadamente por importação e exportação, ou pode ser feito análises e comparações de estudos por regiões do país.

REFERÊNCIAS

APRENDENDO A EXPORTAR. **Por que exportar?** Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/por-que-exportar>> Acesso em: 22 abr. 2020.

ABBAD, Gardênia da Silva; NOGUEIRA, Rommel; WALTER, Amanda Moura. Abordagens instrucionais em Planejamento de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia Silva; MOURÃO, Luciana. **TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES E TRABALHO: fundamentos para gestão de pessoas** Porto Alegre: Artmed, 2007. Cap.13

ANTONELLO, Claudia Simone. SABERES DO SINGULAR? EM DISCUSSÃO A FALSA FRONTEIRA ENTRE APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL. *In*: ANTONELLO, Claudia Simone *et al.* **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO BRASIL**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2011, cap. 10.

BERTOLINI, Ana Virgínia Alberici Giordani; LARENTIS, Fabiano. Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de casos múltiplos. **R. Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v.18, n. 2, p. 213-239, Maio-Ago 2019. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2577>> Acesso em: 04 de Julho. 2020.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia Silva; MOURÃO, Luciana. **TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES E TRABALHO: fundamentos para gestão de pessoas** Porto Alegre: Artmed, 2007. Cap.9

BRANDÃO, Hugo Pena. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: conceitos, pressupostos e práticas. *In*: KIRA, Tarapanoff. **Aprendizado Organizacional: contexto e propostas**. v. 2. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL – CCI. **Incoterms 2020**. Tradução de Kleber Alves Nascimento Brito Filho. UERJ. 2019.

CARMO, Edgar Cândido do; MARIANO, Jefferson. **Economia internacional**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais: estratégia e novas realidades**. Tradução de Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humano: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009. (Série recursos humanos).

COOPER, Donald R.; SCHINLDER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORTIÑAS LOPEZ, José Manoel. **Os custos logísticos do comércio exterior brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

CORTIÑAS LOPEZ, José Manoel; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

DAVID, Pierre A. **Logística Internacional: Gestão de Operações do comércio internacional**. Tradução de Noveritis do Brasil. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 193-208, 2010. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/880/a-teoria-sobre-aprendizagem-informal-e-suas-imp---> > Acesso em: 12 Jun. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Alinhando estratégia e competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 44, n. 1, p. 44-57, jan. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37321/36084>>. Acesso em: 08 Jun. 2020.

GIACOMELLI, Giancarlo; FRAPORTI, Simone; FONSECA, Joaquim José Rodrigues da. **Logística Internacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

GIACOMELLI, Giancarlo; PIRES, Marcelo Ribas Simões. **Logística e Distribuição**. Porto Alegre: Sagah, 2016.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 04 Out. 2020.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Logística e Cadeia de Suprimentos: o essencial**. Barueri, SP: Manole, 2013.

GRACEFFI, Vicente. Planejamento e execução do T&D. *In*: BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KEEDI, Samir. **Logística de Transporte Internacional: veículo prático de competitividade**. 4.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

LUDOVICO, Nelson. **LOGÍSTICA DE TRANSPORTES INTERNACIONAIS**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, v. 3, 2014. (Comercio Exterior, v. 3).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasi, 2012.

MERRIAN, Sharan. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MILAN, Gabriel Sperandio; RIBEIRO, José Luís Duarte. **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12ª ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Comex Stat: Exportação e Importação Geral, 2010-2019**.

MOURÃO, Luciana; PUENTES-PALACIOS, Katia E. Formação Profissional. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia Silva; MOURÃO, Luciana. **TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES E TRABALHO: fundamentos para gestão de pessoas** Porto Alegre: Artmed, 2007. Cap.2.

NOBRE, Marisa; SANTOS, Fernando Ribeiro dos. **O mercado de transporte marítimo: especialização, evolução e os reflexos na logística internacional**. Bauru, SP, 2005. Acesso em: 6 Maio 2020.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Tradução de Amanda Alice Weber Schmitt. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. Gestão por Competência. *In*: OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de; *et al.* **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

ROBLES, Léo Tadeu; NOBRE, Marisa. **Logística Internacional: Uma abordagem para a integração de negócios**. Curitiba: InterSaber, 2016. (Serie Logística Organizacional).

SILVA, Luiz Augusto Tagliacollo. **Logística no Comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

SOUSA, José Meireles de. **Logística internacional e operações globais**. São Paulo: Senac São Paulo, 2019.

SOUZA, A. R. L. de; BOUCHUT, M. C. L. Custos logísticos no Brasil: avaliação do desempenho logístico brasileiro no comércio internacional na última década (2007-2016). *In: XXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 2019 nov. 11-13, Curitiba, PR. Anais [...]. Curitiba, ...

SZABO, Viviane. **Logística Internacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

SZABO, Viviane. **Planejamento de cenários Logísticos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: InterSaber, 2015.

TRIPOLI, Angela Cristina Kochinski; PRATES, Rodolfo Coelho. **Comércio Internacional: teoria e prática**. Curitiba: InterSaber, 2016.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. *In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia Silva; MOURÃO, Luciana. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES E TRABALHO: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2007. Cap.7

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VITORINO, Carlos Márcio. **Gestão de transporte e tráfego**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- a) Idade:
 - b) Formação Acadêmica:
 - c) Empresa que trabalha:
 - d) Função:
 - e) Tempo de trabalho na empresa:
 - f) Tempo de trabalho na área internacional:
-
1. Conte sua trajetória na área de logística internacional.
 2. Motivos que fizeram você escolher o comércio internacional, mais especificamente, a logística internacional como área de atuação.
 3. O que dificulta a execução do trabalho em logística internacional?
 4. Qual o modal de transporte que você considera mais complexo para os seus processos? Por quê?
 5. Em sua opinião, qual parte do processo de importação/exportação, demanda mais cautela?
 6. Qual a maior dificuldade ao se embarcar uma mercadoria?
 7. Em questões logísticas, qual o mercado/país mais delicado que você já exportou/importou? Por quê?
 8. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro da logística internacional?
 9. Na sua opinião, quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes mais relevantes ao profissional de logística internacional? Por quê? E no seu caso, como elas foram/estão sendo desenvolvidas?
 10. Como você aprendeu e aprende suas funções e atividades de logística? Aspectos formais e informais.
 11. Qual a contribuição da graduação para a execução da função em logística internacional?
 12. Qual a contribuição dos treinamentos nas áreas que envolvem a logística internacional para o teu desempenho?
 13. Qual a contribuição de aprender idiomas para a execução de suas funções?

14. A forma como você lida com os problemas/erros e a relação com seus colegas de outras empresas têm contribuído com a execução e melhoria de suas funções?
15. Relate alguma situação no trabalho que te proporcionou uma rica aprendizagem. Por que nessa situação a aprendizagem foi rica? O que aconteceu com você a partir dela?
16. Você considera que o profissional de logística internacional é valorizado no mercado de trabalho? Por quê?