

**CAPACIDADES EMPREENDEDORAS DE UM GESTOR DE LOGÍSTICA
INTERNACIONAL E EFEITOS DA COVID-19 NOS PROCESSOS: UM ESTUDO DE
CASO**

Autor¹: Sami de Medeiros Sartor

Autor²: Fernando Soares da Rocha Júnior

Autora³: Maria Carolina Milani Caldas Sartor

Autor⁴: Marcelo Macedo

Autora⁵: Vânia Meneghini da Rocha

***Abstract:** The objective of this work is to analyze the main entrepreneurial capacities of a manager of a logistics company and verify the impacts caused by the global pandemic on activities linked to international transport logistics. This appreciation will be based on four constructs: entrepreneurship, managerial entrepreneurial skills, international logistics and the Covid-19 pandemic scenario; which were analyzed through a qualitative approach, aiming at a better understanding of the proposed theme. The results demonstrate that the manager's entrepreneurial skills are fundamental factors for the direction of this type of company, and that the challenges, in the face of the pandemic, are still present, but the turmoil in the international market generates moments to identify new opportunities.*

***Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Skills, Logistics, Pandemic.*

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar as principais capacidades empreendedoras de um gestor de uma empresa de logística e verificar os impactos ocasionados pela pandemia global nas atividades interligadas à logística internacional de transportes. Esta apreciação será alicerçada em quatro constructos: empreendedorismo, capacidades empreendedoras do gestor, logística internacional e o cenário da pandemia da Covid-19; os quais foram analisados através de uma abordagem qualitativa, objetivando um melhor entendimento ao tema proposto. Os resultados demonstram que as capacidades empreendedoras do gestor são fatores fundamentais para o rumo deste tipo de empresa, e que os desafios, face a pandemia, ainda estão presentes, mas a turbulência do mercado internacional gera momentos para identificar novas oportunidades.

Palavras-chaves: Empreendedorismo, Capacidades Empreendedoras, Logística e Pandemia.

¹ Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4693-4039>. E-mail: sartorsami@gmail.com

² Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-5303>. E-mail: fernando.rocha@ifsc.edu.br

³ Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8602-8044>. E-mail: mcarolinamilanics@gmail.com

⁴ Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4154-9318>. E-mail: marcelo5369@gmail.com

⁵ Instituto Federal Catarinense (IFC), Campus Araquari – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7468-2994>. E-mail: vania.rocha@ifc.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Não é de hoje que a atividade comercial vem se expandindo e, como consequência, a demanda por serviços de logística tem aumentado seguindo essa plena evolução (Pereira, 2015). É sabido que a Covid-19 está impactando negativamente, de maneira caótica e assustadora, as diversas atividades econômicas e setores empresariais no mundo todo.

Nesta época obscura e incerta de pandemia, as pessoas estão mais em casa, muitas das atividades antes desenvolvidas no local de trabalho, passaram a ser executadas em *home office*, as indústrias estão com produções reduzidas, assim como o comércio, porém, as pessoas continuam com a necessidade de vender, consumir e sobreviver. Diante disso, tanto a logística como o desenvolvimento de capacidades empreendedoras, neste cenário de mudanças, se tornam cada vez mais importantes na vida moderna, inclusive, para superar os prejuízos.

O presente trabalho visa analisar as capacidades empreendedoras de um gestor de uma empresa de logística internacional, verificar os impactos ocasionados pela pandemia global nas atividades interligadas à logística internacional de transportes, de acordo, com as percepções do entrevistado, que possui uma vasta experiência na área, e compreender, na visão do gestor, quais são os principais efeitos ou impactos da Covid-19 nos processos logísticos globais.

Para a viabilização do trabalho, foram considerados quatro constructos indissociáveis: empreendedorismo, capacidades empreendedoras do gestor, logística internacional e o cenário contemporâneo e desafiador da pandemia da Covid-19. Constructos estes, que foram analisados através de uma abordagem qualitativa, objetivando um melhor entendimento ao tema proposto.

2 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é o primeiro constructo considerado neste estudo pois, se trata de um vetor fundamental para o desenvolvimento econômico, social e das inovações de países e empresas, sejam estas públicas ou privadas, assumindo, cada vez mais, um papel primordial nos dias correntes (Schumpeter, 1934).

Gibb (2007), corrobora que, o empreendedorismo pode ser definido como um “[...] conjunto de comportamentos, atributos e habilidades, cuja necessidade depende do nível de incerteza e complexidade enfrentados por indivíduos e organizações”. Na percepção de Dornelas (2008), o empreendedorismo no Brasil está cada vez maior, com um aumento significativo do número de empreendedores nos últimos anos.

Tratando-se de logística internacional o empreendedorismo se torna transnacional. Leite e Moraes (2014) afirmam que o empreendedorismo internacional deriva do incremento de soluções e vantagens competitivas, onde o empreendedor opera com a internacionalização da capacidade de inovar, da atitude em relação ao risco e do aproveitamento de oportunidades internacionais. Também se observam aspectos atitudinais que contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo, assimilados como capacidades empreendedoras, as quais compõem o segundo constructo analisado.

3 CAPACIDADES EMPREENDEDORAS

As capacidades empreendedoras, de acordo com Almeida (2003), referem-se as características ou habilidades que algumas pessoas ou indivíduos possuem, dentre as quais, possibilitam ou auxiliam, de alguma maneira, a prática do empreendedorismo em suas respectivas organizações.

Nesse sentido, essas habilidades, geralmente, dizem respeito a características como: liderança, proatividade, motivação, resolução de problemas e conflitos, rápida adaptação ao meio e suas respectivas variáveis, empatia, entre outras características definidoras. As capacidades empreendedoras se diferenciam de pessoa para pessoa, contudo, estas podem ser desenvolvidas no decorrer da vida das pessoas, através das experiências, aprendizados contínuos ou através de treinamentos qualificados.

Entender de que maneira e quais capacidades são fundamentais para operar em negócios transnacionais, abstraindo de desenvolvimento nacional, aparentam ser questões importantes e oportunas. Para Zhang et al. (*apud* Azevedo e Souza, 2014, p. 5), a “capacidade empreendedora internacional é a habilidade de alavancar recursos através da combinação de inovação, proatividade, e atitude face ao risco, para descobrir, aprovar, avaliar, e explorar negócios externos”. Os autores sustentam que, para compreender a essência do empreendedorismo internacional, há necessidade de aprofundar a compreensão das capacidades empreendedoras.

4 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

A logística é uma das áreas da gestão encarregada em organizar recursos, ferramentas e conhecimento para o cumprimento de todas as atividades de uma empresa e configura o terceiro constructo considerado neste estudo.

Essas atividades podem ser divididas em: transporte, movimentação, armazenamento, processamento e gerenciamento das informações interligadas aos processos logísticos.

A logística atua para que os custos envolvidos nos processos sejam minimizados e auxilia na agilidade das entregas das mercadorias e produtos, tanto em âmbito nacional, quanto na esfera internacional. Desta maneira, é possível afirmar que a logística:

[...] é a busca da otimização das atividades de processamento de pedidos, dimensionamento e controle de estoques, transportes, armazenagem e manuseio de materiais, projeto de embalagem, compras e gerenciamento de informações correlatas às atividades de forma a prover valor e melhor nível de serviço ao cliente. A busca pelo ótimo dessas atividades é orientada para a racionalização máxima do fluxo do produto/serviço do ponto de origem ao ponto do consumo final, portanto, ao longo de toda a cadeia de suprimentos. (Sales, Ferreira, 2000, p. 27).

Um das principais características da logística é a utilização da filosofia *just in time*, a fim de garantir uma eficiência e eficácia cada vez maior nos processos envolvidos.

Corroborando com isso, Ballou (2006, p. 29), enfatiza que, a logística tem como foco:

colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas. A logística tem seu foco na distribuição física, visto que para se entregar o produto certo, na hora certa e da maneira correta, é necessária uma análise adequada de informações como tempo de viagem, quantidade de entregas máximas, peso excedente e espaço ocioso. Com o acirramento da competição nos mercados globais, os clientes estão cada vez menos tolerantes a erros e por isso a excelência nas entregas está deixando de ser diferencial para se tornar uma condição imprescindível.

Em se tratando de processos de logística internacional, esses métodos dizem respeito a armazenagem, movimentação e transportes de cargas entre portos, aeroportos e ferrovias pelo mundo. Para a viabilização da logística internacional, é necessária uma forte rede interligada chamada de logística de transportes.

Keedi (2015), define logística de transportes como sendo a atividade de movimentação de mercadorias do seu ponto de origem até o seu ponto de destino, sendo realizada entre os países. Para a viabilização da logística internacional, antes do efetivo transporte de cargas, são feitas negociações entre importadores e exportadores para posterior utilização do processo de operacionalização de logística internacional.

O exportador é aquele que, geralmente, possui um produto e vende esse produto no mercado global; o importador, por outro lado, é aquele que tem o interesse em comprar algum determinado produto em âmbito internacional (Keedi, 2015). Afinal, consumir que a mercadoria importada ou exportada chegue na destinação exata, no tempo reputado como adequado, é o principal papel da logística internacional.

No que diz respeito ao cenário desafiador e contemporâneo imposto pela pandemia global da Covid-19, diversas áreas, setores econômicos e sociais da sociedade sofreram, e ainda sofrem, com as mazelas relacionadas ao *lockdown* para contenção da pandemia. Com a logística

nacional e internacional não foi diferente, novos processos foram adicionados, novas ações e medidas tiveram que ser tomadas para a continuação das atividades:

um surto do vírus mortal Covid-19 não só tirou a vida de pessoas, mas também afetou gravemente a economia. Devido ao estrito bloqueio, as atividades de fabricação e logística foram suspensas, o que afetou a demanda e o fornecimento de diversos produtos em decorrência de restrições impostas a lojistas e varejistas (Singh et al., 2021, p. 1993).

Os autores relatam ainda que, com a suspensão das atividades empresariais no mundo, os custos logísticos subiram significativamente, e como consequência disso os preços de produtos e serviços aumentaram para os consumidores finais, gerando assim, impactos irreparáveis em diversos setores e para a população como um todo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a metodologia escolhida para desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada a perspectiva de Morgan (1980), na qual o autor defende que existem quatro paradigmas relacionados as visões de mundo para a estruturação metodológica de um trabalho científico.

Partindo desta concepção, foi escolhido o paradigma de mundo interpretativista subjetivo que, segundo Morgan (1980), caracteriza-se por uma visão de mundo baseada nas percepções individuais das pessoas, ou seja, trata-se de uma abordagem direcionada para o subjetivismo, na maneira de enxergar o mundo e que pode ser viabilizada através do método qualitativo de pesquisa.

De acordo com Merriam (2009, p. 02), em relação aos aspectos intrínsecos à pesquisa qualitativa, os seres humanos são os mais capazes de perceber, identificar e interpretar com uma maior profundidade de análise, “especialmente porque entrevistar, observar e analisar são atividades centrais da pesquisa qualitativa”. A figura 01, ressalta os paradigmas ou as quatro visões de mundo enfatizados no trabalho de Morgan (1980).

Figura 01 – Paradigmas, Metáforas e Escolas de análise organizacional



Fonte: Morgan (1980)

O paradigma interpretativista de Morgan (1980) está diretamente relacionado diretamente com o método de pesquisa qualitativo, pelo qual, serão considerados, para identificação e análise das questões desse trabalho, sob a ótica individual do participante da pesquisa, que neste caso, trata-se do gestor de logística internacional de uma empresa de *freight forwarder (international logistics)*.

5.1 PESQUISA QUALITATIVA BÁSICA

Dentro da pesquisa qualitativa, existe uma tipologia denominada de abordagem qualitativa básica, na qual, tem por característica elementar, de acordo com Merriam (2009, p. 22), “a identificação e interpretação dos significados que são importantes para os indivíduos”. Dito isso, a pesquisa irá identificar as principais capacidades empreendedoras e aspectos voltados dos impactos da Covid-19 nos negócios e elaborar um relatório final com as análises desenvolvidas de acordo com as respostas, percepções, e, principais significados identificados que são oriundos do gestor participante do presente estudo.

5.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa semiestruturada, serão dois roteiros de entrevistas, sendo um fechado (será utilizado a metodologia *Skills* de Almeida, 2003), e outro roteiro com respostas abertas (desenvolvido pelos autores e que está relacionado as percepções do participante no que diz respeito aos impactos da pandemia da Covid-19 nos negócios interligados a logística internacional de transportes.

6 SOBRE A EMPRESA E O GESTOR

A empresa alvo deste estudo é uma empresa 100% brasileira e especializada no agenciamento de cargas de importação e exportação pelos modais marítimo, aéreo e rodoviário. A empresa estudada oferece soluções efetivas em processos logísticos nacionais e internacionais.

Em relação ao entrevistado, trata-se do gerente comercial da empresa alvo, gestor que atua na área de logística internacional há mais de 20 anos, com ampla experiência no setor de transportes internacionais. Além disso, possui empresa própria de operações de comércio exterior, ou seja, atua tanto na gestão de uma companhia como empreendedor individual.

6.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a identificação e análise das capacidades empreendedoras individuais, a metodologia *Skills* aborda, através de questionário direcionado, elaborado a partir dos indicadores das capacidades empreendedoras do gestor entrevistado, conforme pode ser observado no quadro 01, quatro dimensões para análise, que são: a) capacidades instrumentais (relacionados a liderança e relações); b) capacidades pessoais (ligados a inovação); c) capacidades técnicas (conhecimentos técnicos e experiências); e) capacidades de gestão (atreladas aos recursos humanos e estratégias). No decorrer da análise, através da metodologia *Skills*, também serão verificados os fatores motivacionais que contribuíram para a abertura de sua empresa própria e os aceleradores ou redutores da sua capacidade empreendedora.

Quadro 01 – Indicadores das capacidades empreendedoras do gestor entrevistado

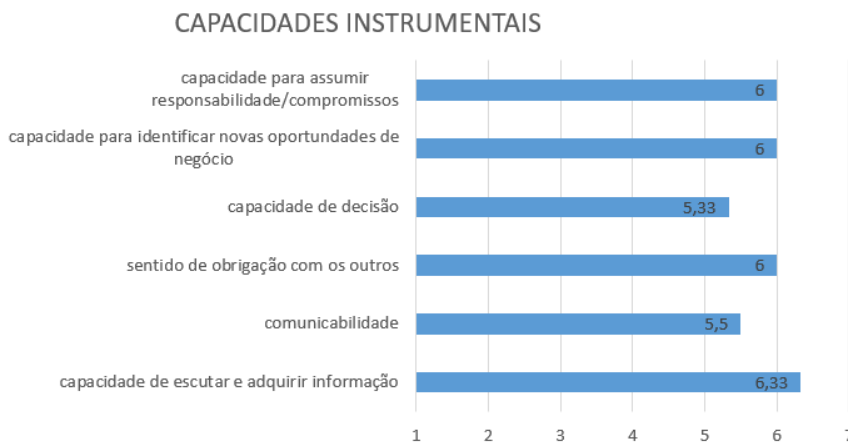
Capacidades Empreendedoras	Variáveis	Dimensões	Indicadores	Resultados		
				Médias	Parcial	Final
Capacidades Instrumentais	Relacionamento Interpessoal		1. Capacidade de escutar e adquirir informação.	6.33	5.94	5.97
			2. Comunicabilidade	5.50		
			3. Sentido de Obrigação com os outros	6.00		
	Liderança		4. Capacidade de Decisão	6.00	6.00	
			5. Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (visão)	6.00		
			6. Capacidade para assumir responsabilidade/compromissos	6.00		
Capacidades Pessoais	Comportamental		7. Perseverança	6.33	5.96	5.96
			8. Capacidade para arriscar	4.67		
			9. Espírito de iniciativa	6.33		

		10. Potencial criativo	6.00		
		11. Capacidade para inovar	6.00		
		12. Capacidade de partilha	5.33		
		13. Automutilação	6.33		
		14. Capacidade para trabalhar	6.67		
Capacidades Técnicas	Conhecimento Técnico	15. Formação de base relacionada com a atividade	7.00	7.00	6.63
		16. Domínio do processo de inovação	7.00		
		17. Conhecimento do setor	7.00		
	Experiência	18. Experiência empresarial	5.50	6.25	
		19. Experiência profissional	7.00		
Capacidade de Gestão	Recursos Humanos	20. Capacidade para perceber as motivações dos clientes	7.00	6.12	6.06
		21. Capacidade para medir o grau de satisfação dos clientes	6.00		
		22. Capacidade para negociar financiamentos	3.33		
		23. Capacidade para montar um sistema de controle e gestão	6.50		
		24. Capacidade para motivar os colaboradores	6.00		
		25. Capacidade para avaliar os colaboradores	7.00		
		26. Capacidade para contratar empregado	7.00		
	Estratégia	27. Capacidade para conceber a estratégia da empresa	6.00	6.00	
		28. Capacidade para implementar a estratégia definida	6.00		

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Em relação as capacidades instrumentais, o entrevistado evidencia uma excelente potencialidade em escutar e adquirir informações, possui uma boa qualidade na comunicação, o seu sentido de obrigação para com os outros se demonstrou bastante elevado, exerce boa capacidade para tomada de decisões, demonstrou capacidade para identificar novas oportunidades de negócios, e por fim, respondeu que possui capacidades e autonomia para assumir riscos e novas responsabilidades na organização em que atua. No gráfico 01 estão elencadas as capacidades instrumentais do entrevistado.

Gráfico 01 - Indicadores das capacidades instrumentais do entrevistado

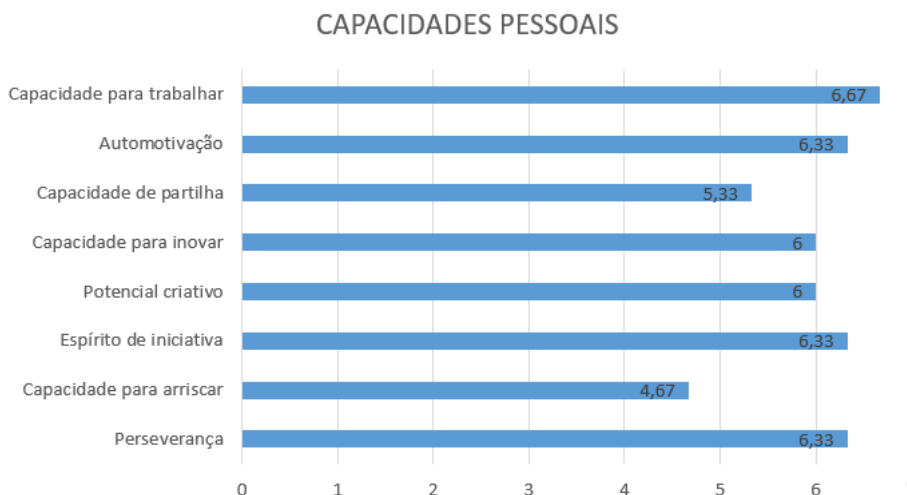


Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Quanto às capacidades pessoais, o entrevistado demonstra poder altivo de capacidade para o trabalho, automotivação, iniciativa e perseverança. O indicador com o menor escore concerne à capacidade para arriscar, fato que se deve aos inerentes riscos atrelados aos processos logísticos internacionais e a decisões estratégicas que são de competência dos diretores da empresa.

Almeida (2003, p. 93), sugere que “sugere que as capacidades pessoais dos indivíduos são importantes para a geração da generalidade dos ativos intangíveis, incluindo a propriedade intelectual”. Neste caso, as capacidades pessoais são atributos importantes para a geração de novos conhecimentos. O gráfico 02 demonstra as capacidades pessoais elencadas pelo entrevistado.

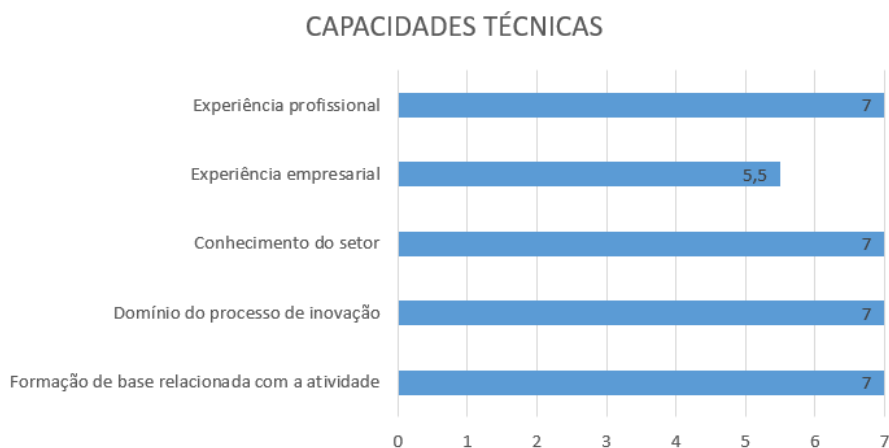
Gráfico 02 - Indicadores das capacidades pessoais do entrevistado



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

No que tange as capacidades técnicas do entrevistado, destacam-se sua vasta experiência e formação profissional, conhecimento da área de atuação, acompanhamento aos processos inovadores, aspectos pelos quais, demonstram um alto gabarito enquanto gestor da organização, fato este constatado, quando a experiência empresarial não acompanha a pontuação máxima dos demais indicadores, ou seja, a experiência enquanto gestor proprietário da empresa é diferente da experiência profissional.

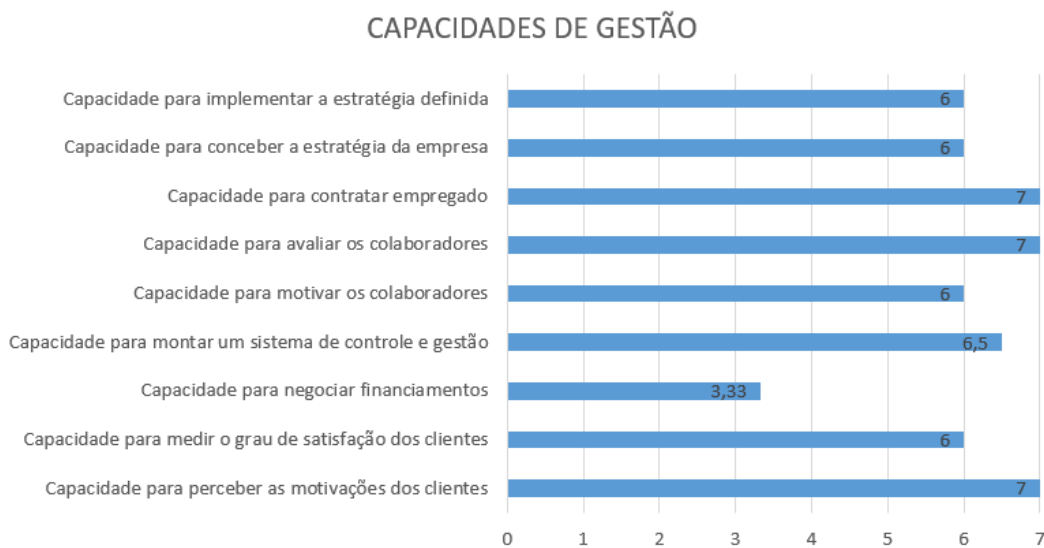
Gráfico 03 - Indicadores das capacidades técnicas do entrevistado



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Com relação às capacidades de gestão, o gráfico 04 demonstra as principais competências do entrevistado.

Gráfico 04 - Indicadores das capacidades de gestão do entrevistado



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

No gráfico 04, as capacidades de gestão melhores desenvolvidas pelo entrevistado são: capacidades de criar e aplicar estratégias, capacidades de contratar, avaliar e motivar colaboradores, montagem de sistemas de controle e gestão, avaliar o grau de satisfação dos clientes e, por fim, a capacidade de percepção das principais motivações dos clientes relacionadas a empresa. O indicador relacionado a capacidade para negociar financiamentos está com uma avaliação mediana pois esta capacidade não diz respeito a função que o gestor desenvolve dentro da organização.

No que se refere aos fatores motivacionais que contribuíram para a abertura de sua empresa própria, o gráfico 05, informa, o que levou o gestor a empreender na área de logística e comércio internacional.

Gráfico 05 – Motivadores para a criação da empresa



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Entre os principais motivos para a criação de sua empresa estão: valorização pela família da iniciativa de criar uma empresa, apoio do cônjuge/família relativamente ao esforço que envolve uma empresa, existência de clientes interessados no produto, fase de crescimento do mercado e existência de nichos de mercado inexplorados.

Acerca dos aceleradores ou redutores da capacidade empreendedora relacionados ao entrevistado, o gráfico 06, enfatiza as principais características respondidas pelo entrevistado.

Gráfico 06 – Aceleradores ou redutores da capacidade empreendedora



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

7 EFEITOS DA COVID-19 NOS PROCESSOS LOGÍSTICOS INTERNACIONAIS

A pandemia global da Covid-19 que ainda se faz presente impactou e continua impactando significativamente o mundo. Várias áreas e setores foram afetados diretamente pela doença, dentre elas, podem ser destacadas: saúde, economia, educação, entre outros.

No setor de logística internacional – área da economia não foi diferente. Com a alta do dólar, muitas organizações foram penalizadas ou faliram com essas mudanças abruptas, situação esta que pode perdurar por um longo período. Nesse sentido, o entrevistado salientou que uma das mudanças mais significativas e impactantes foi a alteração da forma de trabalho dos colaboradores da empresa de logística internacional. De maneira repentina, com o início da pandemia, todos os colaboradores da companhia tiveram que se adaptar as novas maneiras de trabalho, migrando da forma convencional para o *home office*.

Antes da pandemia a empresa estava crescendo e atingindo as metas mensais de embarques. Logo na sequência, com a chegada do vírus, os embarques diminuíram consideravelmente e a empresa teve que rever seus orçamentos e processos. O entrevistado detalha o ocorrido:

Até final do mês 02 de 2020 foram meses que atingimos as metas mensais e crescemos tanto no acumulado quanto no mesmo período do ano anterior. A estimativa era de um crescimento de 15% em números de embarques. No mês 03 de 2020, com a chegada da pandemia, foi necessário revisar o budget, portfólio e pipeline. Procuramos avaliar e acompanhar a estratégia mensalmente, focados em clientes e negócios alvos para garantir a quantidade mínima de embarques.

Em relação aos impactos inerentes a pandemia, a empresa sentiu a necessidade de uma maior adaptação para continuar suas atividades logísticas, com esse novo cenário global, a empresa, juntamente com seus principais gestores, reagiu imediatamente: “*com o realinhamento das estratégias, revisão do pipeline e budget, conseguimos entregar a quantidade de embarques mensais. Mesmo com a chegada da Covid-19, diante do cenário incerto, apareceram outras oportunidades de negócios e de crescimento*”. Os produtos da área da saúde foram um impacto positivo aproveitado pela organização, pois os clientes trouxeram uma demanda maior na importação de máscaras, luvas, termômetros digitais, entre outros insumos necessários para o enfrentamento da pandemia.

No que se refere as mudanças significativas nas regras dos modais (tipos) de transportes para a movimentação de cargas, após a Covid-19, o entrevistado destacou que ocorreram várias mudanças:

Com o lockdown no epicentro do Covid-19 – na China, o grande fornecedor e exportador para o mundo, houve uma instabilidade na logística global, principalmente no modal marítimo. Do mês 04 a 06 de 2020, somente na China tivemos 23 “Blank-Sailing”, ou seja, mais de 23 navios e viagens que foram canceladas. A partir do mês 08 de 2020, os níveis dos fretes marítimos da China começaram a subir, semana a semana, atingindo o pico no mês 09, com aumento de 210%. Com a retomada da atividade industrial, retorno da demanda, a falta de containers e a falta de espaço nos navios, os fretes atingiram níveis históricos. No modal aéreo, o cenário não é diferente, e é ainda mais desafiador. Empresas aéreas cancelaram rotas, voos e diminuíram as suas frotas por falta de passageiros. O espaço e as opções que restaram, estão dando prioridade para embarques de vacinas e insumos para produção.

De acordo com a percepção do entrevistado, o cenário da logística internacional se tornou complexo e altamente caro para importadores e exportadores, uma vez que, o foco principal foi direcionado, sobretudo, para atendimento da área de saúde em âmbito global.

No que concerne ao aumento de custos dos processos logísticos internacionais, especialmente o preço do frete do transporte, o entrevistado destaca que:

Tivemos aumentos significativos nos custos dos fretes internacionais (aéreo e marítimo). Por exemplo, o frete marítimo de um porto base da China para o porto de Santos/BR custava antes, USD 700,00 por container. A partir do mês 08 de 2020 o valor na mesma rota, atingiu USD 8.000,00 por container. Igualmente para o frete aéreo, antes a média era de USD 6,00 por kg, enquanto no mês 09 alcançou USD 21 por kg (China a São Paulo/BR). Além do aumento substancial com o valor do frete marítimo, em função da “oferta VS demanda”, as cias marítimas anunciaram outros aumentos na composição do valor do frete como “GRI (General Rate Increase) e “PSS” (Peak Season Surcharge)”, mais o valor do combustível “BAF/Bunker”, impulsionado pelo aumento do barril de petróleo e bolsa de valores.

Com essas informações detalhadas pelo gestor entrevistado, é possível perceber as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas que atuam na área de logística e comércio internacional em tempos de pandemia.

Outros problemas que surgiram ocasionados pela pandemia estão relacionados as barreiras e fiscalizações sanitárias, as quais, impactaram em atrasos e cancelamentos nas diversas modalidades de transportes. Nesse aspecto, o gestor salientou que:

Aumentaram as fiscalizações nas fronteiras, algumas foram fechadas, a exemplo da Argentina e Chile. Navios vindo de países com alto índice de contaminação - China e Índia - tiveram suas embarcações fiscalizadas nos principais portos brasileiros, especialmente em Santos. Embarcações que tiveram algum caso de suspeita, tiveram escalas canceladas ou atraso na viagem, em virtude da testagem e quarentena.

A respeito de outros impactos importantes causados pela pandemia, o entrevistado enfatiza que a pandemia causou “*uma crise social e econômica*”, destacou a recessão econômica, o aumento do desemprego, da pobreza, dos prejuízos no desenvolvimento educacional, e em outros efeitos desconhecidos que poderão surgir.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribuiu com informações importantes relacionadas as principais capacidades empreendedoras de um gestor de logística internacional por meio de entrevista aplicada. Na pesquisa, foram identificados aspectos importantes, de acordo com as respostas e percepções baseadas na visão e experiência do entrevistado. Em relação as capacidades empreendedoras do gestor, é possível enfatizar, que se trata de um profissional completo, com experiência na área de comércio exterior e logística internacional. Suas diversas capacidades empreendedoras e conhecimento da área são evidenciados por meio da aplicação da metodologia *skills* de Almeida (2003).

No que tange aos impactos da pandemia global da Covid-19 na logística internacional e comércio exterior, algumas áreas foram consideravelmente prejudicadas e outras foram beneficiadas com o início e continuidade da crise sanitária, conforme relatado. Uma das áreas mais beneficiadas com a pandemia foram as empresas que comercializam insumos na área da saúde. As áreas que foram mais impactadas negativamente estão relacionadas aos importadores que observaram suas margens de lucro despencarem frente aos aumentos de fretes, custos de transportes, alta do dólar, assim como, pelos inúmeros desafios impostos pela pandemia.

Para concluir, é importante ressaltar que os desafios para a logística de transportes internacionais em tempos de pandemia ainda estão presentes e que as capacidades empreendedoras para a resolução de problemas são primordiais para a continuidade dos processos, assim como, para a identificação de novas oportunidades que surgem nesse mercado altamente competitivo.

REFERÊNCIAS

- Almeida, P. J. M. B. de. (2003). *Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento* (Dissertação de mestrado). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico. Lisboa, Portugal.
- Azevedo, J. C. & Souza, Y. S. de. (2014). Capacidades para o empreendedorismo internacional, no contexto da economia criativa. In Encontro Nacional da Associação de Programas de Pós-graduação em administração, *Resumo dos trabalhos ENANPAD 2014*. Rio de Janeiro: Autor.
- Ballou, Ronald H. (2006). *Logística empresarial: Transporte, administração de materiais e distribuição física*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gibb, A. A. (2007). *Creating the entrepreneurial university: do we need a different model of entrepreneurship?* Chapter 4, in: Fayolle, A. (ed.), *Handbook of research in entrepreneurship education*. Edward Elgar, 1, 67-104.
- Keedi, S. (2015). *Logística de transporte internacional: Veículo prático de competitividade*. (5a ed.). São Paulo: Aduaneiras.
- Leite, Y. V. P., & Moraes, W. F. A. de. (2014). As dimensões do empreendedorismo internacional: Uma proposição de um framework. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13 (4), 91-106.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25 (4), 605-622.
- Pereira, L. A. G. (2015). *Logística de transportes e comércio internacional: Os fluxos das exportações e das importações de mercadorias do norte de Minas Gerais* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG, Brasil.
- Sales, A. S. F., & Ferreira, M. L. (2000). Gestão estratégica da informação na logística. *Reuna - Revista de Economia da UNA*, 7 (2), 25-34.
- Singh et al. (2021). *Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain*. International Journal of Production Research, 59:7, 1993-2008, DOI: 10.1080/00207543.2020.1792000.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.