



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A REINVENÇÃO DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

ANA KAROLINA MENDES INÁCIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

RICARDO NIEHUES BUSS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

A REINVENÇÃO DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

1 INTRODUÇÃO

O termo “importação” é usado para se referir às operações de compra advindas de países estrangeiros. No contexto operacional, essa atividade é muito mais complexa do que se pensa. Sua operacionalização depende do trabalho e empenho de muitas pessoas, quando empregado em uma organização, exigindo trabalho comercial, logístico, estratégico, econômico e legal dos envolvidos (SEGALIS *et al.*, 2012).

O processo de importação proporciona novas oportunidades de comercialização e produção, além de evidenciar a empresa perante o mercado, o que reflete em maior pressão e obrigatoriedade frente aos órgãos legais e federais do país. Nesse sentido, o Brasil sofreu fortes evoluções ao longo dos anos, pois à medida que o interesse pela importação cresce as necessidades inerentes ao processo ficam mais evidentes. Foi neste contexto que, em 1990, o Sistema de Comércio Exterior - Siscomex foi lançado, como forma de agilizar e dar fluidez à sua operação (SISCOMEX, 2017).

Porém, o Brasil sofre uma grande deficiência de recursos, uma vez que estes não conseguem crescer nas mesmas proporções que sua demanda. Dessa forma, muitos problemas são identificados, como a falta de organização logística, a fraca infraestrutura portuária e aeroportuária do país e os valores exacerbados de frete e armazenagem, decorrentes da falta de planejamento das organizações. Deve-se ainda levar em consideração a correlação com os processos legais envolvidos, que determina as etapas a serem seguidas. Portanto, as empresas precisam ter seus planejamentos organizados, considerando todas as particularidades envolvidas no processo de importação (SEGALIS, *et al.*, 2012).

Somado a todas as exigências necessárias para realizar o processo de importação, cabe destacar o quanto a pandemia do COVID-19 impactou as empresas que operam com tal atividade. Esse acontecimento trouxe mudanças e desafios críticos para as empresas e indivíduos, fazendo com que estes reexaminassem seus processos, principalmente os relativos a aquisições de bens materiais advindos do mercado exterior (DWECK *et al.*, 2022).

A nova realidade apresentada pela condição da pandemia para a área de importação apresentou várias dificuldades, enfrentadas desde o início da doença na China, em dezembro de 2019. Nesse período, mesmo não sendo uma realidade brasileira, os importadores sofreram com a paralisação da população chinesa, já que o país é um dos maiores exportadores do mundo, exportando cerca de 28% do seu PIB, limitando assim, recursos e mão de obra, bem como restrições de embarques das mercadorias (DAVID, 2017).

A pandemia teve seu início marcado na cidade Wuhan, em 2019, mas logo se estendeu para o restante do mundo, resultando na pandemia do COVID-19, decretada pela OMS (Organização Mundial da Saúde), em março de 2020 (MELO *et al.*, 2021; OMS, 2021). Mesmo antes da confirmação de casos da doença no Brasil, foi decretada a Lei 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre as medidas de segurança e enfrentamento da pandemia. Dentre as exigências sancionadas pela lei, estava o ato do isolamento de pessoas contaminadas, o uso das máscaras em locais públicos e privados, restrição de atividades que levassem a aglomeração, além do fechamento ou restrição do número de pessoas em seus postos de trabalho (BRASIL, 2020; FERREIRA *et al.*, 2021). Dessa forma, os importadores já afetados com a falta de fornecimento dos materiais necessários para suas operações, precisaram restringir ainda mais suas atividades, a fim de cumprir as exigências da lei.

Além do disposto acima, as empresas brasileiras não estavam preparadas e estruturadas para gerir o problema que a pandemia causou. Muitas organizações foram fechadas, outras

operando no prejuízo e sem condições financeiras para permanecer no mercado. Essa triste realidade de uma grande parcela das empresas brasileiras, forçou outras a agirem rapidamente para manter e alavancar seus resultados, mesmo em meio à pandemia. Assim, quais fatores críticos devem ser observados pelas empresas que realizam importação para a reestruturação de seus processos para o enfrentamento desta nova realidade?

Diante deste contexto, este estudo objetiva conhecer as ações que proporcionaram a reformulação do processo de importação no período da pandemia COVID-19 realizado pela empresa catarinense de tecnologia e telecomunicações Intelbras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Processo de importação

A operacionalização do comércio exterior no Brasil é resultante da ampla economia nacional, que permite a exportação de produtos agrícolas e matérias primas, assim como a importação de produtos destinados à industrialização, caracterizado como “produto acabado”. Essa cadeia é benéfica para o país, uma vez que impulsiona o PIB (Produto Interno Bruto) e consequentemente, traz crescimento e desenvolvimento econômico e social. De maneira simples, o comércio exterior pode ser entendido como a negociação de bens entre dois agentes, em que há um processo de compra e venda de produtos no exterior. Além disso, o COMEX (Comércio Exterior) está subdividido em importação e exportação. Especificamente, o fator gerador de uma importação é a entrada de bens estrangeiros no território aduaneiro. (BRASIL, 1988)

Os primeiros registros do comércio internacional no Brasil se deram no século XIX; inicialmente as operações eram tratadas na moeda libra esterlina, porém em 1942, o dólar americano passou a ser considerado a moeda padrão para transações como esta. Além disso, foram criados diversos sistemas de suporte ao comércio exterior, que também funcionavam como forma de controle governamental das transações internacionais. Atualmente, o Sistema de Comércio Exterior - SISCOMEX é o atual sistema de controle, registro e integração das atividades de comércio exterior brasileiro. Criado em 1993, o sistema auxiliou na redução da burocracia inerente ao processo, além de ter como resultado a redução de custos para o Governo (BRITO *et al.*, 2012).

De encontro a isso, apesar dos esforços para diminuição do processo burocrático durante a criação do SISCOMEX, o comércio exterior ainda sofre com entraves burocráticos nos registros e liberação de cargas. Somado a isso, a realidade da infraestrutura logística no país não está em seu melhor momento, pois o ramo de importação vem crescendo de forma exponencial nos últimos tempos, enquanto a qualidade e capacidade dos portos e terminais do país não são repensados. Como resultado dessa falta de acompanhamento da crescente de importações, o mundo sofre com *backlog*ⁱ constantes, perda de cargas e demais problemas inerentes ao processo de transporte dessas mercadorias importadas (BRITO *et al.*, 2012).

2.2 Efeitos da pandemia do COVID-19 no processo de importação

Neste sentido, o processo de importação se inicia com a negociação e definição dos termos de compra e venda, definidos pelos Termos Internacionais de Comércio (Incoterms) discriminados pela *International Chamber of Commerce* (ICC) (SISCOMEX, 2020). A negociação é feita pelo próprio comprador internacional, e logo após a confirmação do pedido e condições, o processo segue para o responsável logístico, que realiza todas as comunicações e solicitações para que ocorra o embarque, coleta/entrega no porto ou aeroporto e locais de

carga e descarga. Além disso, é neste momento que se define a modalidade de embarque e o transportador internacional (TEIXEIRA, CINTRA e BARBOSA, 2019).

Após a finalização do processo de importação, um novo processo se inicia, denominado nacionalização. É nesta etapa que é feita a Declaração de Importação (DI) da mercadoria, assim como o registro dos impostos e particularidades do processo de compra e venda. Ademais, no âmbito logístico, é aqui que se definirá o transporte rodoviário da carga, local de registro e legalização do produto adquirido. (TEIXEIRA, CINTRA e BARBOSA, 2019). Para que tal passo seja realizado da forma correta, o artigo nº 557, do Decreto nº 6.759 de 05 de fevereiro de 2009, regulamenta todas as informações necessárias que devem constar nas documentações de embarque. O conjunto de documentos de embarque são conhecimento de embarque (*House Air Waybill* ou *House Bill of Lading*), fatura comercial (*Commercial invoice*) e lista de embalagem (*packing list*) (BRASIL, 2009).

Ademais, em todo o processo de importação, desde sua concepção, há uma série de processos burocráticos, que precisam ser seguidos para a entrada correta da mercadoria no país. Além dos processos governamentais de registro e recolhimento de “II” (Imposto de Importação) e “ICMS” (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços), ainda existe toda a inadequação da estrutura logística do país, que impede que o processo de importação seja fluido e ágil. Dessa forma, as organizações necessitam estar em constante antecipação das atividades, para evitar a falta de mercadoria produtiva, além do atendimento adequado e rápido ao cliente final (BRITO *et al.*, 2012).

Somado às dificuldades oriundas do processo de importação, é importante ressaltar os impactos que a pandemia do COVID-19 teve nas atividades do importador no Brasil. As altas de frete, os *backlogs* constantes, a falta de estrutura logística para atender as demandas, o fechamento de grandes portos do mundo, a redução de capacidade das companhias aéreas, são exemplos de efeitos que a pandemia exerceu nas importações. (ALSUWAILEM *et al.*, 2021). Estima-se que globalmente, o comércio marítimo tenha reduzido de 7 a 9,6% durante os primeiros meses de 2020, o que equivale a cerca de 225 a 412 bilhões de dólares (VERSCHUUR, *et al.*; 2021).

Logo no início, a pandemia já trouxe impactos significativos para o setor econômico, e principalmente, durante o isolamento. As empresas pouco estruturadas ou com poucos recursos tiveram grande dificuldade em se manter no mercado, mas as grandes indústrias não deixaram de ter problemas, uma vez que a pandemia trouxe problemas generalizados, em que muitas pessoas foram desligadas de seus empregos, o que levou a procura por redução dos gastos no período e redução das saídas para as organizações. O Brasil e o mundo sofreram e ainda colhem frutos negativos de um período insustentável (GULLO, 2020; DWECK *et al.*, 2022).

A crise sanitária iniciada na China, em dezembro de 2019, desencadeou diversos problemas sanitários, econômicos, sociais e políticos. A escassez foi um dos tantos efeitos negativos que surgiram, ocorrendo principalmente pelo fechamento das fábricas na China, Alemanha, Coreia do Sul e outros países industriais, que são os maiores exportadores do mundo. A indústria tentou se adequar a demanda, mas os acontecimentos foram rápidos e radicais, o que resultou em um cenário incontornável (OMS, 2021; ZHANG *et al.*, 2021).

De forma a reforçar tal situação, vale citar que o marco da escassez, destacado no ano de 2021, irá perdurar durante 2022. Assim, as empresas estão buscando ter uma maior previsibilidade nas demandas, a fim de se prepararem com maior eficiência e eficácia (ALSUWAILEM *et al.*, 2021).

Não se sabe ainda até quando vai a escassez de materiais e produtos, mas que com todos os acontecimentos, decorrente da pandemia, as organizações tiveram grandes lições, principalmente no que diz respeito a cadeia de suprimentos e logística integrada, o que as fizeram buscar por maior planejamento logístico e a formulação de um plano de contingência mais eficaz ou previsível (BARICHELLO, 2020; FLEURY e FLEURY, 2020). Os problemas

de abastecimento nos países, ainda se farão presentes em 2022, pois a demanda está muito além do que a oferta é capaz de oferecer.

Para mais, logo no início de 2022, muitas províncias na China foram fechadas devido ao registro de uma nova variante, o Omicron, o que levou a problemas de atendimento das demandas de exportação, atraso nas produções e dificuldades logísticas nos portos e aeroportos. No entanto, a China desde o início teve ações rígidas para o controle da doença, e durante esse episódio se mostrou ainda mais inflexível, uma vez que trancou prédios inteiros para realização dos testes, em locais onde foram identificadas pessoas positivadas para o vírus (BARICHELO, 2020; ZHANG et al., 2021).

Considerando todas as dificuldades e acontecimentos acima descritos, as organizações, provenientes de importações, devem estar logisticamente e legalmente preparadas para o efetivo reabastecimento de seus itens, de forma a evitar ao máximo atrasos e problemas de atendimento. Ao somar as dificuldades “naturais” do processo de importação aos atrasos logísticos, decorrentes da crise sanitária vivida há mais de dois anos, tem-se um cenário caótico e pouco eficiente, que se precisa superar para se manter no mercado com percentuais adequados de faturamento (ROSENTHAL e KNIGHTON, 2018).

Para enfrentar as adversidades, as organizações devem proporcionar uma boa gestão de estoques e fazer uso das altas tecnologias existentes, a fim de realizar a leitura rápida das informações, e corrigir qualquer irregularidade de estoque existente, para realizar a operação de compra e transporte logístico no tempo certo, para atendimento da demanda. Por fim, não se pode esquecer dos trâmites legais, próprio do Brasil, que dificulta a nacionalização das cargas importadas. Por isso, a importância de se ter um processo bem estruturado e coeso (AMORIM, 2016; DAVID, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado pela sua natureza aplicada, uma vez que desempenha um movimento prático, em relação a um tema e ambientes particulares. Para tal finalidade, a pesquisa de natureza aplicada é aquela que busca pela verdade, em um universo local e específico. (GIL, 2010)

Quanto aos seus objetivos, o trabalho pode ser identificado como exploratório descritivo, já que se trata de um assunto pouco estudado no âmbito científico, e busca-se compreender, investigar e estabelecer relações entre as variáveis de determinado fenômeno (CASARIN; CASARIN, 2012; GIL, 2010). Esta pesquisa ainda possui abordagem qualitativa, já que se deseja estudar a implantação de metodologias e práticas em um contexto natural, como forma de compreender melhor os fenômenos e os seus significados (MARTINS *et al.*, 2010).

Nessa toada, o tipo de pesquisa realizado foi o estudo de caso, que permitiu ao pesquisador coletar uma série de informações, para compreender as motivações para determinado comportamento e/ou acontecimento. E a partir da definição e seleção dos dados, produzir conhecimentos e análises para descrever mais claramente uma ocorrência. Além disso, o estudo de caso é comumente utilizado para o desenvolvimento de pesquisas, com o objetivo de explorar situações reais, as quais não existem limites bem definidos. Neste sentido, este tipo de pesquisa aqui se encaixa, uma vez que se trata de um tema ainda novo, sem delimitações claras dos pontos inerentes ao processo de importação, e os impactos causados, exclusivamente, pela pandemia. (DIEHL; TATIM, 2004; MARTINS *et al.*, 2010).

Para o estudo, realizou-se primeiramente um estudo bibliográfico abordando temas relativos ao processo de importação, bem como informações relevantes sobre a pandemia de COVID-19. A coleta dos dados ocorreu através de livros e artigos, devendo ressaltar que ainda existe pouco material acerca dos impactos da pandemia no campo da importação. Feito isto, o estudo de caso foi realizado, majoritariamente, via observação *in loco* da organização, o que

possibilitou a análise dos processos como realmente são executados, assim como a identificação das mudanças aplicadas após a pandemia.

Somado a isso, realizou-se duas entrevistas com a supervisora e uma das analistas, que estiveram presentes antes e depois da pandemia. As entrevistas foram realizadas individualmente, tendo como base cinco questões abertas (anexo I), que buscaram identificar fatores internos e externos a organização. Neste ponto, é interessante ressaltar que o departamento teve um aumento de quadro após a pandemia, e então, grande parte da equipe não presenciou a mudança do processo.

Após a observação do cenário e coleta das informações, executou-se uma análise dos fatores identificados nas entrevistas, em comparação ao que foi observado na organização. Neste sentido, foram selecionados os pontos de mudança, que se mostraram compatíveis na coleta. Esses dados foram organizados em um quadro, com os problemas enfrentados, assim como as soluções aplicadas. Tendo isso, uma análise minuciosa dos pontos levantados foi realizada, com o intuito de se buscar um melhor entendimento das condições encontradas.

4 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do mercado e empresa

A Intelbras S/A é uma organização de capital aberto, listada na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) desde fevereiro de 2021. Sua matriz está localizada em São José - Santa Catarina, e possui mais quatro filiais, situadas nos estados do Amazonas, Pernambuco, Santa Catarina e Minas Gerais. No presente, a empresa conta com aproximadamente cinco mil funcionários e é considerada uma das melhores empresas para se trabalhar pelo prêmio Great Place to Work, em diversas categorias. Somado a isso, é também tida como líder no setor de tecnologia, em Santa Catarina e em 2021 ganhou o prêmio *Top of Mind* SC, da NSC, como a empresa mais lembrada pelos catarinenses, em Eletroeletrônicos (INTELBRAS, 2022).

A Intelbras foi fundada pelo grupo Diomício Freitas em 1976, com a intenção de fabricar centrais PABXⁱⁱ e com isso, na década de 80, foi lançado o primeiro PABX com tecnologia inteiramente nacional. Logo no início da década de 90, seus esforços são direcionados para a iniciativa privada, e no ano de 1996, é colocado no mercado o seu primeiro terminal telefônico sem fio. Devido a sua crescente participação de mercado, em 2001, a empresa expande suas negociações para o exterior. E a partir do 2000, inicia o movimento para implantação de novos segmentos de produtos, adquirindo a empresa Maxcom em 2007, tendo como referência o desenvolvimento de soluções em segurança eletrônica e redes (INTELBRAS, 2022).

Em 2013, as empresas Automatiza e Engesul são adquiridas e os segmentos de controle de acesso e prevenção a incêndio são inseridos no portfólio da empresa. De forma estratégica, a empresa ainda amplia seus negócios para os segmentos de energia e energia solar, em 2018. Recentemente as empresas Décio, Khomp e Renovigi foram adquiridas pela Intelbras, a fim de expandir ainda mais sua estratégia de negócio. Por fim, em 04 de fevereiro de 2021, a empresa fez sua estreia na Bolsa, com suas ações listadas na B3, com o código (INTB3) (RI INTELBRAS, 2022).

De forma prática, atualmente a empresa opera com seis segmentos de mercado, sendo eles: comunicação, redes, segurança eletrônica, energia, energia solar e controle de acessos. Dentre essas unidades de negócio, a que possui um destaque de longa data é a segurança eletrônica, que se tornou protagonista, com o aumento da violência urbana. No entanto, com a pandemia do COVID-19 e as necessidades que vieram junto dela, a unidade de redes sofreu um forte boom, devido ao aumento do trabalho remoto. Além disso, a unidade de energia solar está ocupando um grande espaço, devido ao fato de ser a unidade mais nova e também um negócio de crescimento exponencial no mercado (INTELBRAS, 2022).

Diante do exposto, a atuação da empresa é grande, assim como o número de parcerias que possui. E devido ao cenário totalmente inovador, em que a empresa está enquadrada, é importante citar que as operações da empresa não estão limitadas ao território nacional. A organização mantém exportações para os países latino-americanos, principalmente o Mercosul. Além disso, aproximadamente 95% dos seus produtos acabados e matéria prima são adquiridos, através de importações de países como China, Coréia, Estados Unidos e outros. Desse modo, suas operações com logística internacional e comércio exterior são de extrema importância afetando a empresa diretamente pelas oscilações do mercado internacional, e adversidades naturais (INTELBRAS, 2022).

4.2 Caracterização do processo de importação na Intelbras antes e depois da pandemia do COVID-19

O processo de importação na Intelbras é bastante significativo, tendo cerca de 500 embarques mensais, que movimentam as entradas, tanto físicas como financeiras, na empresa. A área está estruturada com o objetivo de atender as necessidades do processo e está dividida em equipes para cada etapa do processo de importação:

- Uma equipe para o processo de despacho, que inclui o acompanhamento do embarque em trânsito, registro da mercadoria com a RFB (Receita Federal do Brasil), liberação da carga e análise de documentação;
- Uma equipe focada no carregamento da mercadoria. Esta fica responsável pelo transporte rodoviário da mercadoria, do porto/aeroporto até a fábrica, além de todos os procedimentos inerentes ao recebimento do material;
- Uma equipe de faturamento, que recebe todas as faturas e notas, referentes ao processo e às contratações de terceiros;
- Por último, uma equipe responsável por realizar as negociações de frete, despacho e qualquer outro serviço, necessário na operação.

A empresa encontra-se em processo de reestruturação no departamento de importação, devido a aquisição de um software específico de comércio exterior, para o acompanhamento e registro dos embarques. Com a aquisição dessa nova ferramenta, viu-se a necessidade do aumento de quadro da área, assim como o treinamento e capacitação da equipe. O intuito dessa aquisição é que a empresa passe a se responsabilizar por toda a nacionalização da sua mercadoria importada, assim como liberação e acompanhamento. Esse processo já foi iniciado em meados de 2021, e devido ao número alto de embarques mensais, a migração para essa nova gestão foi feita de forma parcial e contínua.

Nesse sentido, o processo conta com a criação do pedido e embarque no sistema pela área de logística internacional, atualmente constituída por equipes separadas e focadas, dentro de cada unidade de negócio. Então, todo o acompanhamento e contato com o exportador é realizado pelos analistas responsáveis. Com este fluxo definido, a informação é repassada à área de importação, que fará o acompanhamento da carga, a partir do embarque. Entende-se que o departamento de importação atua como facilitador do processo de transporte da mercadoria importada, da origem até o destino final.

Os produtos importados variam de matéria prima, como ABS (Acrilonitrilo-butadieno-estireno), produtos acabados, SKD (*Semi Knocked-Down*) e CKD (*Completely Knock-Down*). As compras são fechadas dentro de cada unidade responsável, além da definição da negociação de compra, modalidade de embarque e condições de pagamento. Portanto, essas informações são tratadas e questionadas nas unidades, sem ação direta da área de importação.

Seguindo o fluxo do processo, parte da operação ainda conta com o auxílio de um despachante, que realiza o registro da mercadoria e liberação. Nessa toada, são realizados todos os trâmites legais de nacionalização da carga junto a receita federal e demais membros anuentes,

necessários. Após isso, ocorre o carregamento e o recebimento da mercadoria na fábrica e a atuação fiscal, para contabilização dos itens em estoque.

4.3 Processo de importação e os efeitos da pandemia do COVID-19

Com o advento da pandemia do COVID-19, as empresas provenientes de importação sentiram os impactos da escassez de matéria prima, alto custo com frete internacional, portos e terminais lotados, entre outros problemas que surgiram junto dela. Com a Intelbras não foi diferente, logo no início de 2020, os efeitos da pandemia já se mostraram presentes. Em entrevistas realizadas com colaboradores da área de importação, que estiveram presentes durante o acometimento da pandemia, a primeira reação da empresa ao que acontecia no mundo, foi segurar os pedidos de compras e embarques, pois se esperava que uma crise fosse desencadeada. Isso resultou em uma drástica queda no número de processos da empresa, e da demanda do setor de importação.

Porém, essa baixa não durou muito tempo, uma vez que a pandemia trouxe a força do trabalho remoto e a necessidade da implantação de boas ferramentas de trabalho. O aumento do home office desencadeou a procura por produtos tecnológicos, que garantissem o bom funcionamento das redes de internet e a produtividade de um escritório, em casa. Nesse sentido, a organização sofreu um boom de mercado, fazendo com que a demanda fosse muito maior do que estava preparada para atender. Nesse momento, os efeitos da pandemia no setor logístico se intensificaram, pois, o número de processos de importação, necessários para produzir os itens, cresceram e se tornaram urgentes.

De acordo com as entrevistas realizadas, em meio a tantas dificuldades encontradas no novo “normal”, a mais significativa foi o aumento exponencial do custo de frete internacional, o que antes custava três mil, passou a custar cerca de 15 mil dólares, tendo um percentual de aumento de cerca de 500%. Adicionado a isso, ainda houve a superlotação dos portos e aeroportos, que resultaram em omissões de navio, cancelamentos de voos e grandes atrasos na chegada dos materiais. A fábrica, então, sofreu e ainda sofre com a falta de matéria prima e linhas paradas.

É importante destacar que o aumento exagerado da procura por produtos de tecnologia, despertou um aumento da procura de matéria prima, o que consequentemente, fomentou a incapacidade de atendimento por parte dos próprios fornecedores. A maior falta identificada no mercado inteiro, e que ainda existe uma demanda latente, foi a do famoso *chipset*ⁱⁱⁱ, pois essa peça é utilizada em praticamente todos os itens eletroeletrônicos. A falta do chipset afetou empresas como a Apple e a Samsung, e pesquisas constatarem que o Brasil importa 90% do que consome. O que confirma os efeitos negativos que surgiram com a escassez do produto (FLEURY e FLEURY, 2020).

Além da grande falta de material, um dos mais significativos efeitos da pandemia foi o backlog em portos e terminais, que resultaram no atraso dos embarques, instabilidade nas entregas e coletas das mercadorias. A omissão frequente dos navios trouxe um cenário de urgência para a empresa, que necessitava do recebimento dos itens, para que a fábrica não parasse. Nesse sentido, os embarques aéreos se tornaram a maior solução para os problemas, porém os valores oferecidos para esse serviço estavam muito além do que se operava em um cenário “normal”, antes da pandemia. Dessa forma, era necessário um estudo e acompanhamento diário das ofertas, para que evitasse que a operação custasse mais do que seria possível operar, considerando a atual situação do mercado. Apesar dos esforços para antecipar as negociações e fechar acordos para agenciamento das cargas, a empresa ainda enfrentou grandes dificuldades, devido o cenário de incertezas, instabilidades e incapacidade de prever, de forma eficiente o que se embarcaria.

Devido a situação caótica, a Intelbras precisou procurar parcerias para agilizar seus

processos de embarque, de forma que amenizasse os custos altíssimos que o mercado oferecia. Da mesma forma, travou parcerias estratégicas com fornecedores, que garantisse o fornecimento do máximo de itens possíveis, para evitar o não atendimento da demanda. Apesar de tais ações não serem uma garantia do atendimento da demanda, foram importantes para que a empresa evitasse a perda de clientes ou se deixasse afetar ainda mais pelos efeitos negativos da pandemia.

Por meio das pesquisas e observação *in loco*, identificou-se que o maior impacto da empresa foram os custos de frete internacional, pois os custos de apropriação das mercadorias importadas subiram consideravelmente. O que significa que os custos de importação estão acima do custo do produto comprado. Consequentemente, para se equalizar esses custos e a empresa não operar no prejuízo, constantemente, há o trabalho de tentar reduzir os demais custos e diluir o custo de frete para a formação do custo do item. Ademais, a empresa ainda foi impactada com as oscilações do dólar, que ditam o andamento do comércio internacional.

Outro ponto importante a ser destacado foi a mudança do padrão de consumo das pessoas, que com a necessidade de ficar em casa, passaram a se preocupar mais com a segurança das suas casas, investindo em equipamentos de ponta, com acesso à rede e maior facilidade de conexão. Com isso, vendas previstas para os anos que sucederam a pandemia não foram efetivas, e outras demandas se tornaram latentes. Tal fato resultou no acúmulo de produtos em estoque sem previsão de saída, ao passo que se enfrenta a falta de itens de matéria prima, necessários para a linha de produção e atendimento da demanda.

Como consequência dos estoques lotados e falta de matéria prima, a capacidade de recebimento foi afetada, gerando uma onda de superlotação da área de recebimento, por não haver espaço suficiente para estocagem dos materiais que chegavam. Esse ainda é um problema que a organização vem enfrentando, devido a não previsão de produtos estocados a mais tempo, e a necessidade de compras de novos itens. Além da dificuldade do espaço físico, esse fato ainda acarreta em grandes custos de armazenagem para a empresa.

Por conseguinte, percebeu-se os efeitos da pandemia também nas atividades da RFB, que algum tempo antes da pandemia, já vinha buscando a automatização do sistema de comércio exterior, com o lançamento do Portal Único Siscomex. Como efeito da pandemia, então, a sistematização do processo teve um forte aceleração. Por exemplo, as documentações físicas, antes obrigatórias, passaram a não ser mais exigidas para a liberação das cargas, sendo suficiente a apresentação do documento digitalizado. Além disso, a RFB também adotou a operação em *home office*, em que os fiscais realizam as liberações do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), vistorias de cargas e demais atividades de forma online e automatizada.

4.4 Mudanças no processo de importação implantadas pela Intelbras

A pandemia desencadeou uma série de dificuldades, pelas quais as empresas não estavam preparadas para enfrentar. Observou-se, então, que a empresa realizou mudanças em vários pontos da operação, como no controle de matéria prima, frete, estoque, carregamento, entre outros.

Apesar dos bons resultados obtidos, mesmo durante o ápice da pandemia, a empresa sentiu as dificuldades e, para isso, precisou tomar decisões apressadas e que afetaram, em parte, o investimento monetário, direcionados para as operações. Nesse sentido, a empresa procurou se estruturar, de forma que fosse capaz de superar situações adversas, como essa, que afetou o rendimento de grandes organizações.

Desse modo, apresenta-se no quadro 1 as situações adversas identificadas, bem como as problemáticas a elas ligadas e as soluções aplicadas.

Quadro 1: Quadro Resumo das mudanças acarretadas pelo COVID-19 na empresa

Pontos de mudança	Problemas encontrados	Soluções aplicadas
Matéria prima	Produção insuficiente de materiais para produção; Não fornecimento dos itens pela origem.	Negociações diferenciadas com os fornecedores; Planejamento diferenciado de produção; Programação de embarques + mudanças de modalidade de transporte.
Frete	Alto custo; falta de equipamentos para transporte; oscilação cambial.	Negociações tabeladas com agentes de carga e companhias aéreas; Cotações spot para casos específicos; Programação de embarques consolidados.
Estoque	Estoques altos de produtos sem saída e falta de matéria prima para produtos em ascensão.	Controle de recebimento; Previsão de entrada x saída; Priorização dos itens faltantes; Programação de embarques.
Embarques marítimos	Falta de equipamento para embarque; Omissões de navios; Falta de espaço; Lotação dos portos; Bloqueios das operações portuárias na China.	Reservas antecipadas; Necessidades diluídas em embarques paralelos, aéreo e marítimo; Maior uso do modal aéreo.
Backlog de portos e aeroportos	Atrasos nas chegadas; Superlotação dos portos e aeroportos; Demora na liberação das cargas; Congestionamentos nos carregamentos das mercadorias.	Programação antecipada dos embarques; Estudo e escolha de itinerários menos afetados; Priorização dos itens com maior necessidade de fábrica.
Carregamento	Chegadas concomitantes; Impossibilidade de recebimento; Acúmulo de materiais recebidos; Falta de espaço na fábrica; Aumento no custo de armazenagem nos portos.	Negociações diferenciadas com os transportadores; Programação estratégica de recebimentos; Auxílio de outras áreas da identificação de embarques críticos.
Aumento na demanda de importação	Falta de mão de obra; Acúmulo de trabalho; Dificuldade de atendimento da demanda.	Contratações e reestruturação da equipe; Ajuste das demandas e indicadores de desempenho; Planejamento estratégico e desenvolvimento de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

A falta de matéria prima foi o maior desafio para a empresa, que ainda sente os reflexos da pandemia, mesmo depois de dois anos neste novo “normal”. Na tentativa de mitigar os efeitos da escassez, foi travado uma série de negociações com os fornecedores, principalmente quanto à capacidade de entrega, mas também em relação aos custos. Essa ação não anulou as dificuldades, mas foi importante para a continuidade das operações da empresa, evitando o não atendimento da demanda e até mesmo, a demissão de colaboradores, pela falta de material de trabalho. Somado a isso, tiveram grandes esforços na estrutura de negociação dos fretes internacionais, mesmo que em determinados momentos, o melhor ainda era aceitar o valor ofertado, para não perder as reservas de embarque. Neste sentido, a equipe responsável pelo *pricing*^{iv} fez o trabalho de acompanhamento dos preços de frete ofertados no mercado, assim como garantir parcerias, que amenizassem os altos custos, a longo prazo.

Outrossim, para amenizar os desafios operacionais da área de recebimento, a equipe de importação focada no carregamento das cargas, buscou melhor adequar as entregas, acompanhando diariamente as previsões de chegadas, tempo entre registro e desembarço da mercadoria, assim como monitorar a capacidade de recebimento, a fim de realizar uma

programação mais eficiente das entregas a serem realizadas. Da mesma forma, houve um trabalho minucioso dos embarques, considerados críticos, para garantir o abastecimento da fábrica, conforme a necessidade, evitando que produtos não faltantes fossem entregues antes de itens em escassez. Ou seja, os esforços foram focados em obter uma maior previsibilidade da demanda e necessidade de fábrica, para todos os materiais importados.

Focou-se também no acompanhamento da situação na China, que vem operando com política zero para o COVID-19, resultando no fechamento de portos, acúmulo de mercadorias paradas e omissão/cancelamento de embarques. Neste sentido, a empresa procurou antecipar negociações e reservas de embarque, assim como, definir quais os recintos de menor chance de fechamento. Dessa forma, as mercadorias poderiam ser embarcadas mais rapidamente, ao passo que os valores não eram grandemente afetados, devido a antecipação da oferta.

Por fim, devido a todos os demais pontos apresentados, a demanda da equipe de importação e logística aumentou consideravelmente. Esse aumento resultou na necessidade da reestruturação da equipe, com definição de novos parâmetros de controle e acompanhamento, definição e realocação de atividades. Além disso, com a implantação do novo sistema de comércio exterior e a adoção dos registros das mercadorias dentro de casa, mais pessoas precisaram ser integradas à equipe, para assumir atividades novas, assim como melhor estruturar o fluxo de informação e processos na equipe.

5 CONCLUSÃO

O objetivo inicial dessa pesquisa era identificar as ações aplicadas pela empresa, para enfrentamento das adversidades que surgiram com a pandemia do COVID-19. Com base nos relatos apresentados acima, pode-se afirmar que a finalidade do estudo foi alcançada, uma vez que se identificou as problemáticas e soluções desenvolvidas durante o período. Dessa forma, apesar de todos os desafios encontrados, a organização conseguiu superá-los, de modo a minimizar os impactos negativos para a sua operação, assim como para os custos inerentes ao processo de importação. Os maiores desafios enfrentados foram desencadeados pelo mercado internacional, pois a alta demanda acarretou no encarecimento dos valores de frete ofertados, ao passo que provocou a superlotação dos terminais alfandegados.

Outrossim, as negociações constantes são, de fato, um ponto positivo para a organização, pois, apesar de não alcançar a adequação dos preços, conforme o cenário anterior a pandemia, ainda assim, conseguiu operar com custos mais equalizados ao ofertado no mercado. Ainda sobre esse ponto, deve-se considerar que, dificilmente, se voltará aos valores antigos, devido ao novo contexto em que o mundo se encontra. Dessa forma, os esforços da organização devem estar no tabelamento dos custos de frete, que a isenta, em parte, das oscilações de mercado, assim como da variação cambial. Neste sentido, as condições operacionais também são favorecidas, devido a possibilidade de instrução imediata, sem necessidade de despendimento de tempo nas negociações. No entanto, ainda é necessário haver um acompanhamento constante do mercado, com uma visão sistêmica, considerando tanto o contexto interno da organização quanto o externo.

Assim como expresso em entrevistas com a área, a maior dificuldade durante a pandemia do COVID-19 foram os altos custos de frete, causados pela alta demanda. Todavia, outros desafios foram encontrados, principalmente no âmbito operacional, como o *backlog* de portos e aeroportos, os carregamentos e liberações, e a própria capacidade da empresa em receber os materiais e ter espaço físico suficiente para alocação das mercadorias. Neste sentido, destaca-se a deficiência de uma previsibilidade maior dos processos e do andamento do mercado, causada, principalmente, pelas incertezas originadas pela pandemia.

Somado a isso, vale ressaltar as mudanças de paradigma do trabalho remoto, que desencadeou uma nova postura organizacional. A empresa, antes da pandemia, não possuía a

cultura do *home office*, e precisou mudar, drasticamente, sua estrutura. Com isso, novos controles de acompanhamento precisaram ser pensados e desenvolvidos, assim como, os líderes necessitaram de treinamentos, orientações e preparação, para acompanhar as atividades, da forma mais adequada possível. Aqui existe um ponto positivo, pois a organização promoveu mudanças de cultura, o que incentivou o trabalho remoto, e a qualidade de vida dos colaboradores.

Equitativamente, deve-se ressaltar as melhorias apresentadas pela RFB, na atuação do *home office* e procedimentos menos burocráticos e mais automatizados. Nesta toada, os processos de importação, além de mais flexíveis e ágeis, tornaram-se menos corruptos, devido a padronização das atividades. Os ajustes do sistema, apresentação dos documentos e demais tratativas migradas para o modelo remoto, garantiram a impessoalidade da operação, e consequentemente, menores chances do aparecimento de esquemas corruptos.

REFERÊNCIAS

ALSUWAILEM, A.A.; SALEM, E.; SAUDAGAR, A.K.J.; ALTAMEEM, A.; ALKHATHAMI, M.; KHAN, M.B.; HASANAT, M.H.A. Impacts of COVID-19 on the Food Supply Chain: A Case Study on Saudi Arabia. **Sustainability**. v.14, 254, 2022.

AMORIM, A. A. N. Processos do comércio exterior na movimentação de mercadorias: aspectos operacionais e praticagem. **Revista Empírica**. v. 9, n. 1, 2016.

BARICHELLO, R. The COVID-19 pandemic: Anticipating its effects on Canada's agricultural trade. **Canadian Agricultural Economics Society**. v. 68, p. 219–224, 2020.

BRASIL, **LEI Nº 13.979, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm. Acesso em: 03 de Abr. de 2022.

BRASIL. **DECRETO-LEI Nº 2.472, DE 1º DE SETEMBRO DE 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm. Acesso em: 06 fev. 2022.

BRASIL. **DECRETO Nº 6.759, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2009**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm. Acesso em: 06 fev. 2022.

BRITO, R.; ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R.; MIRANDA, M. S. As burocracias inerentes ao processo de importação: o caso CMD Global Services. **Revista Negócios em Projeção**, [s. l], v. 2, n. 3, p.1-p.15, nov. 2012.

CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. S. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Ed. Intersaberes, 2012.

DAVID, P. A. **Logística Internacional: Gestão de Operações de Comércio Internacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DIEHL, A. A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DWECK, E.; MARCATO, M. B.; TORRACA, J.; MIGUEZ, T. COVID-19 and the Brazilian manufacturing sector: Roads to reindustrialization within societal purposes. **Structural Change and Economic Dynamics**. V. 61, p. 278-293, 2022.

FERREIRA, P. F.; MARCONDES, D.; MELO, M. P.; OLIVA, S. M.; PEIXOTO, C. M.; PEIXOTO, P. S. A snapshot of a pandemic: The interplay between social isolation and COVID-19 dynamics in Brazil. **Patterns**. v. 2, Issue 10, 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A reconfiguração das Cadeias Globais de Valor (global value chains) pós-pandemia. **Estudos Avançados**. v. 34, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GULLO, M. C. R. A ECONOMIA NA PANDEMIA COVID-19: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**. Rio Grande do Sul, 2020. s/v. s/n. p.1 – p.8. jun, 2020.

INTELBRAS. **Quem somos**. 2022. Disponível em: <https://www.intelbras.com/pt-br/institucional/quem-somos>. Acesso em: 27 de Mar. de 2022.

INTELBRAS ITEC. **Quem Somos**. 2022. Disponível em: <https://cursos.intelbras.com.br/>. Acesso em: 27 de Mar. de 2022.

LUZ, P. V. A IMPORTÂNCIA DO SISCOMEX NAS OPERAÇÕES DE COMÉRCIO EXTERIOR: IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE BENS. **South American Development Society Journal**, Garulhos, v. 5, n. 13, p. 57-72, abr. 2019.

MARTINS, R. A. **Abordagens Quantitativa e Qualitativa**. In.: CAUCHICK MIGUEL, P. A. Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MELO, A. C. L. A.; NUNES, T. S.; RIBEIRO, J. S. A. N.; SILVA, W. L. **OS IMPACTOS DA PANDEMIA NA IMPORTAÇÃO MARÍTIMA**. Universidade FUMEC. Belo Horizonte. p.1 – p.17. Jan, 2022.

OMS. **WHO-convened Global Study of Origins of SARS-CoV-2: China Part**. Joint WHO-China Study. 14 January-10 February 2021.

RI INTELBRAS. **O que fazemos?** 2022. Disponível em: <https://ri.intelbras.com.br/a-intelbras/o-que-fazemos/>. Acesso em: 04 Abr. 2021.

ROSENTHAL, D. E.; KNIGHTON, W. M. **National Laws and International Commerce**. Routledge. New York, 2018.

SEGALIS, G.; FRANÇA, R.; ATSUMI, S. Y. K. **Fundamentos da Exportação e Importação no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

SISCOMEX. **PROPOSTA DE NOVO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO**. 2017. Disponível em: <http://siscomex.gov.br/wp-content/uploads/2021/06/relatorio-NPI.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2021.

TEIXEIRA, R. F. A. P.; CINTRA, Y. C.; BARBOSA, J. W. R. Evidências empíricas da superioridade de uma cadeia de valor terceirizada: análise do processo de importação do projeto energia+. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 24, n.3, p. 93-108, 2019.

VERSCHUUR, J.; KOKS, E. E.; HALL, J. W. Global economic impacts of COVID-19 lockdown measures stand out in high-frequency shipping data. **Plos One**. April 14, 2021.

ZHANG, W.W.; DAWEI, W.; MAJEED, M. T.; SOHAIL, S. COVID-19 and international trade: insights and policy challenges in China and USA. **Economic Research**. Disponível: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1930091>, 2021.

ⁱ *Backlog* vem do inglês e significa “Acumulo”. Dá-se esse nome às superlotações em portos/aeroportos e terminais de carga, o que resulta em atrasos e avarias, pela falta de capacidade de escoamento das mercadorias.

ⁱⁱ O PABX é uma central telefônica. De um modo simplificado, o aparelho conecta-se diretamente à uma operadora de telefonia (com uma ou mais linhas), da mesma maneira que um telefone comum. O diferencial é que ele permite a conexão direta com outras linhas internas, inclusive sem fio, por meio de ramais.

ⁱⁱⁱ Chipset são chips semicondutores, responsáveis por conduzir correntes elétricas e utilizados na produção de smartphones, carros e videogames, por exemplo.

^{iv} Equipe responsável pela análise dos custos e negociações com parceiros. É responsável por acompanhar os preços ofertados no mercado, e compará-los, a fim de reduzir as despesas da empresa.