

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS PARA A EXPANSÃO NO MERCADO INTERNACIONAL**

### **Autores**

João Henrique da Mota Paz<sup>1</sup>

Taíse Elen Lopes<sup>2</sup>

### **Resumo**

O presente trabalho trata sobre a relevância dos valores organizacionais na construção de uma cultura sólida e, em como a vivência dos valores de uma organização auxiliam no atingimento dos resultados de maneira eficiente e sua contribuição para a expansão do negócio no âmbito internacional. Esse estudo tem o intuito de identificar como os valores organizacionais contribuem para criação de alianças significativas para empresa. Também busca verificar o impacto destes valores na cultura organizacional e identificar os fatores que são considerados para escolha de fornecedores, além de custos e prazos. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica juntamente com o estudo de caso que demonstrou como é relevante as empresas terem valores organizacionais para conquista de novos mercados. Os resultados corroboram para relevância de se evidenciar os impactos dos valores organizacionais e de como aplicá-los para conquistar clientes estratégicos com culturas diferentes.

**Palavras-chave:** Valores. Cultura organizacional. Expansão. Internacional.

*ORGANIZATIONAL CULTURE: THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL VALUES FOR EXPANSION IN THE INTERNATIONAL MARKET*

### **Abstract**

*This work deals with the relevance of organizational values in building a solid culture and how living the values of an organization help in achieving results efficiently and their contribution to the expansion of the business internationally. This study aims to identify how organizational values contribute to the creation of meaningful alliances for the company. It also seeks to verify the impact of these values on organizational culture and identify the factors that are considered when choosing suppliers, in addition to costs and deadlines. The methodology used was bibliographic research together with the case study that demonstrated how important it is for companies to have organizational values to conquer new markets. The results corroborate the relevance of highlighting the impacts of organizational values and how to apply them to win strategic customers with different cultures.*

**Keywords:** Values. Organizational culture. Expansion. Internacional.

---

<sup>1</sup> Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – FATEC. E-mail: joaohenriquemotapaz@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorado em Psicologia Educacional pelo Centro Universitário FIEO – UNIFIEO e docente na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – FATEC. E-mail: lopes.ta@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas vem ganhando destaque desde o início dos anos 90, sendo esse um dos fatores determinantes para sua sobrevivência em cenários de crises financeiras, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil.

Frente a este cenário o trabalho em questão tem o intuito de discorrer sobre a relevância de valores organizacionais sólidos para construção de uma cultura organizacional capaz de expandir o negócio no âmbito internacional. Os valores organizacionais forma a cultura e, dessa forma, criam reputação e contribuem para entrada e influenciam na permanência da organização no mercado internacional.

Num processo de internacionalização, os impactos dos valores organizacionais e da formação de cultura fortalecem a confiança dos clientes e, conseqüentemente, contribui para a expansão dos negócios. Todavia, no âmbito do meio social pode-se destacar a contribuição de diferentes culturais para a formação de valores das culturas organizacionais e como interferem nos resultados da organização, tais como, as alianças com clientes em diferentes países.

Esse estudo tem como objetivo geral identificar como valores organizacionais sólidos contribuem para criação de alianças significativas para empresa e conseqüentemente expansão do negócio. E, como objetivo específico, o estudo visa verificar o impacto dos valores na cultura organizacional e identificar os fatores que são considerados para escolha de fornecedores, além de custos e prazos.

A pesquisa fundamenta-se em Kotler (2007), Laloux (2017), Schein (2009), Rodrigues (1999) e Confederação Nacional das Indústrias (CNI, 2018), discorrendo sobre a temática de gestão de pessoas, as relações internacionais e do marketing.

A metodologia de pesquisa é de natureza qualitativa e quanto aos objetivos utiliza-se a pesquisa do tipo exploratória. As estratégias da pesquisa foi por meio da pesquisa bibliográfica atrelada ao método de estudo de caso. Soma-se ao método, a coleta de dados por meio da aplicação de questionário semiestruturado com perguntas abertas.

O estudo está estruturado da seguinte forma, além da introdução, a fundamentação teórica aborda a cultura e a sua influência no desempenho e resultados da organização, seguido da metodologia adotada, a discussão dos resultados, segue-se com as considerações finais e finaliza com as referências e o apêndice.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cultura

A cultura define as características de um determinado grupo, suas ideologias, hábitos e costumes. As crenças estão em constante evolução e, influenciada pelos avanços das gerações de modo que novos valores são incorporados e outros perdidos. De acordo com Schein (2009, p. 01):

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras que orientam e restringem o comportamento.

A cultura sofre diversas variações de um lugar para outro e também entre grupos de relacionamento como, por exemplo, a convivência entre amigos, relacionamento amoroso, familiar, organizacional, etc. Quando inseridas em determinado grupo, as pessoas adotam comportamentos diferentes para se adaptarem aos costumes, crenças e hábitos que são comuns àquele grupo, caracterizando a construção de relação mais harmonizada, que se dá com a necessidade de se sentir aceito pelos demais. A cultura é formada por todas as pessoas que fazem parte de determinado grupo de pessoas ou organização. Esses aspectos denotam as características do comportamento organizacional (DUBRIN, 2007; SCHEIN, 2009). Nesse caso, aponta-se que na organização, o líder possui maior influência para moldar e modificar a cultura, desempenhando papel chave em fazer com que a mesma ganhe força e seja seguida por todos que a compõe.

#### 2.1.1 Impactos da cultura organizacional nos resultados da empresa

Nas organizações, o engajamento entre todos os colaboradores influencia o alcance de objetivos, mas é preciso deixar claro a sua cultura e valores, de modo que todos tenham compreensão e trabalhem em sintonia, caso contrário torna-se necessário ações de disseminação para o fortalecimento dos valores culturais. Também pode ocorrer situações em que a cultura organizacional difere da sociedade e, nesse caso, torna-se necessário desenvolver a adaptação e mudança comportamental. A cultura organizacional é, de acordo com Schein (1984, *apud* ALVES, 2017 p. 17),

Um conjunto dos pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu durante o aprendizado de como lidar com a adaptação externa e integração interna e apresentaram resultados positivos o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, poderem ser ensinados para novos membros como a maneira correta de perceber, agir e sentir às mesmas situações.

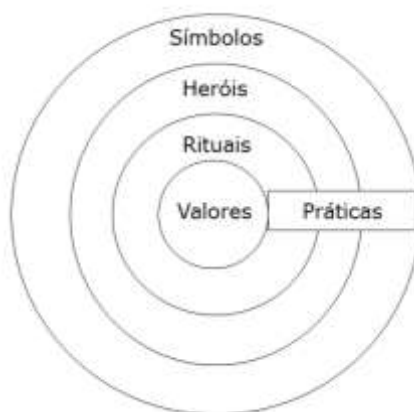
A cultura de uma organização normalmente tem raízes do seu criador, onde se aperfeiçoa com novas características ao longo do tempo, a exemplo do crescimento da empresa ou redefinição de seus objetivos e metas. As influências podem afetar os valores organizacionais. Os valores são considerados o centro da cultura organizacional, ou seja, são eles que norteiam os comportamentos que vão ao encontro de seus ideias, destacando as atitudes e as habilidades que são relevantes para organização.

Como destacado por Hofstede (1980, 1984, *apud* CARVALHO, 2015 p. 68) a cultura é adquirida e não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes. Ainda na visão de Hofstede (1980, 1984 *apud* CARVALHO, 2015 p. 68) as culturas se manifestam de formas diferentes através dos símbolos, heróis, ritos e valores, sendo:

- Os **símbolos** são as manifestações mais superficiais da cultura e podem ser vistos com as palavras, os gestos, as figuras.
- Os **heróis** são as pessoas, vivas ou não, reais ou imaginárias, que servem de modelo para os membros da organização por apresentarem características valorizadas por determinadas culturas.
- Os **ritos** são atividades coletivas, considerados essenciais em determinadas culturas, mesmo sendo atividades supérfluas e visando a atingir determinado objetivo.
- Os **valores** representam o núcleo da cultura.

Segundo Hofstede (1980 *apud* CARVALHO, 2015 p. 69) em sua explicação dos elementos que compõem a cultura organizacionais, conforme ilustrados na Figura 1, representados por símbolos, heróis, rituais e valores, têm relação com o aspecto principal para o funcionamento de uma organização, destacando-se os valores os quais estão associados com as práticas. Os valores estão envolvidas em todos os outros elementos.

**Figura 1** – Diagrama de cebola



Fonte: Hofstede (1980). Adaptada pelo autor.

A representação do diagrama de cebola, na figura anterior, demonstra atributos importantes dentro da gestão da cultura de uma empresa, tendo em seu núcleo os valores que destacam o que deve ser seguido e vivido no dia-a-dia. Em sequência, os rituais corporativos ligados ao estímulo da cultura, criam-se cerimônias por exemplo, que estimulam o contato entre as equipes e até mesmo o intercâmbio entre áreas. Essas relações fortalecem a cultura organizacional; os heróis são representados por alguma imagem forte do dono ou fundador. Um exemplo clássico de uma imagem bem vista e sempre ligada a seu fundador é a da empresa *Apple*. Desse modo, os símbolos com representações e classificações de significados e práticas ligadas a todos os fatores são interligados e demonstram a importância de todos atuarem em sintonia com os valores da empresa.

## 2.2 Valores Organizacionais e seus Impactos

Os valores são a essência da cultura e norteiam o que há de mais importante para um grupo de pessoas, e soam como regras invisíveis da qual ninguém precisa ser lembrado, pois dado um tempo que se pertence a tal grupo, os valores são perceptíveis e com comportamentos aceitos por todos de determinado grupo.

É com base nos valores que os componentes de determinado grupo se baseiam para tomada de decisão, sejam aqueles de baixo impacto ou aqueles que podem mudar o rumo da organização. Essa relação demonstra extrema importância para tornar evidente o que é valorizado por determinado grupo, quais são as suas características e habilidades necessárias para estar inserido naquele contexto. Assim, pode-se conseguir a realização de feitos significativos, além de possibilitar se sentir em sintonia com as pessoas com quem trabalha, os objetivos traçados e a organização como um todo. Laulox (2017 p. 32) salienta que,

Uma cultura forte e compartilhada é a cola que faz com que organizações baseadas em empoderamento se mantenham de pé. Os funcionários da linha de frente são confiados a tomar as decisões corretas, guiados por uma série de valores compartilhados, em vez de um grosso livro de regras e políticas.

Quando a cultura do local é valorizada e vivida por todos que estão inseridos nela, os valores servem como parâmetros ou como guia para as ações de seus colaboradores. Em muitas empresas os valores não passam de um quadro que compõe as paredes de diversas salas, distintas da organização, e apenas como mero protocolo. Porém, para conseguir atingir bons resultados, é de extrema importância que os mesmos sejam vividos por todos que fazem parte da empresa, da alta direção até o baixo escalão, ressaltando que são os líderes os principais responsáveis por fazer com que os valores sejam vivenciados na prática.

As práticas de gestão e o atingimento dos resultados precisam ser guiados pelos valores da organização, pois não há a possibilidade de atuar de maneira distinta dos valores e pregar que os mesmos são realmente relevantes, a menos que os valores existam apenas por modismo e sem nenhum impacto positivo nos resultados. Laulox (2017 p. 32) chama atenção para o fato de que,

[...] quando a liderança genuinamente atua a partir de valores compartilhados, você encontra culturas incrivelmente vibrantes nas quais os funcionários se sentem apreciados e empoderados para contribuir. Os resultados são geralmente espetaculares. Pesquisas mostram que organizações baseadas em valores podem superar seus pares por larga vantagem.

Sendo assim, os valores são de grande relevância para a cultura da organização, contribuindo para que seus componentes se sintam parte importante do todo, conectados com o propósito da empresa e motivados a integrar a equipe. Nesse caso, quando comparados a uma organização que não possua valores sólidos, as demais que privilegiam e disseminam valores tem melhores resultados, pois o atingimento de metas tem grande relação com o quanto as pessoas se sentem conectadas com o propósito da organização e com as tarefas desempenhadas.

Os valores corporativos também são de grande relevância no estreitamento das relações com os clientes, sendo elemento fundamental para conquista da confiança, pois são os valores que determinam o que a empresa prega e a maneira que as decisões dentro dela serão tomadas.

### **2.3 Relação de Confiança com os Clientes**

A fidelização de clientes contribui ricamente para que a empresa consiga se manter no mercado, e para isso é necessário construir uma relação de confiança entre cliente e fornecedor.

Kotler e Keller (2007 p. 153) chamam atenção para o seguinte fato,

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. O desafio, segundo Jeffrey Gitomer, não é deixá-los satisfeitos; vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fiéis.

Para conquistar clientes que possam ser considerados fiéis, a empresa precisa investir em ações que contribuam para o estreitamento das relações e faça com que o cliente confie nelas. Tais ações contribuem para que mesmo com boas ofertas o cliente não troque de fornecedor, pois a relação já bem estabelecida e o valor entregue ao cliente são suficientes.

O desafio na conquista da confiança dos clientes está no fato de que o mercado é muito volátil e está em constante desenvolvimento, portanto o cumprimento de prazos estabelecidos é de extrema importância. É necessário que a organização trabalhe de forma inteligente tanto para que possíveis atrasos e falhas de produtos/serviços sejam reduzidos, e se caso cometidos que medidas sejam tomadas, como também ações que diminuam o impacto negativo causado ao cliente, tais como: descontos, brindes, bom atendimento, resolução de problemas de forma ágil, etc, sempre levando em consideração a cultura do cliente.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) destacam que a propensão a confiar varia conforme as características em termos de personalidade e cultura dos indivíduos, além de contextos específicos e das interpretações que fazem das situações.

Nas ações voltadas à conquista de confiança é importante que tenha transparência nas relações e acordos feitos, visando o ganho de ambas as partes, além da demonstração de interesse em solucionar os problemas dos clientes. Outro ponto importante é saber se adequar à cultura que do cliente, desde o atendimento até a entrega de valor por meio de produtos e serviços.

#### **2.4 Criação de Aliança com Clientes de Diferentes Culturas**

A ação de gerir alianças com diferentes consumidores de outros países onde se propagam diferentes costumes, crenças e hábitos é essencial para que a empresa interessada em conquistar esses clientes tenha metas estratégicas estabelecidas e valores sólidos onde retrate a sua cultura empresarial, suas ações sociais, ambientais e outros. Além disso, considera-se também relevante o levantamento de estudos e *know-how* e, deste modo, demonstrando objetivos e princípios possivelmente semelhantes, tornando um atrativo para clientes e assim possibilitando a aproximação com os mesmos, os quais refletem na credibilidade. Marques (2003: 48-49 *apud* SÃO PAULO (Estado), 2005 p. 49), enfatiza como deve ser feita a formação:

A formação de alianças estratégicas deve ocorrer entre parceiros que visam os mesmos resultados e objetivos e que, juntos, sabem que são mais fortes, devendo levar em consideração questões relevantes como: - definição de objetivos comuns: - bens ou serviços resultantes das pesquisas desenvolvidas; - benefícios sociais; - definição de prazos, investimentos e responsabilidades em capital, tecnologia, pesquisadores, infraestrutura, informação e pessoal técnico ; - recursos informacionais utilizados; - monitoramento das parcerias envolvidas para dar viabilidade ao desempenho de cada um dos parceiros, bem como o redirecionamento de recursos e responsabilidades [...]

A existência de laços com entidades de grupos heterogêneos, mas com concepções empresariais similares, evidencia o papel fundamental de possuir responsabilidade e

compromisso com esses clientes uma vez conquistados, sabendo que cada parceiro possui sua identidade, autonomia e maneiras diferentes de serem tratados. Entretanto, quando ocorre de modo sistemático o compartilhamento de crenças e valores, envolvendo o conteúdo e as ações desenvolvidas, denota-se maior responsabilidade e interações entre ambos. (Setúbal, 2001:3 *apud* SÃO PAULO (Estado), 2005 p. 37)

As alianças possuem uma maior conectividade coincidindo fatores como, negociação, confiança, respeito e solidariedade, a vista disso é de essência das competências organizacionais o trabalho em conjunto para êxito.

Rodrigues (1999:100 *apud* SÃO PAULO (Estado), 2005 p. 40) chama atenção para as alianças de sucessos, sendo aquelas que podem ser identificadas pelos “Oito I’s” (Quadro 1): “São oito Eus que criam bem-sucedidos Nós.”

**Quadro 1 – 8 I’s**

<b>Excelência Individual</b>	Todos os parceiros são fortes e têm algo de valor. Suas motivações são positivas (perseguir oportunidades), não negativas (mascarar fraquezas/fugir de situações difíceis).
<b>Importância</b>	O relacionamento preenche objetivos estratégicos críticos para todos.
<b>Interdependência</b>	Há uma complementaridade de ativos e habilidades de tal modo que nenhum dos parceiros pode conseguir sozinho aquilo que todos conseguem por meio de aliança.
<b>Investimento</b>	Obedecendo a acordos, os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar o comprometimento de longo prazo.
<b>Informação</b>	A comunicação é razoavelmente aberta. Os parceiros compartilham as informações necessárias ao funcionamento da aliança.
<b>Integração</b>	Os parceiros, ao mesmo tempo professores e aprendizes, desenvolvem não apenas formas compartilhadas de operações, mas também amplas ligações entre muitas pessoas e em muitos níveis.
<b>Institucionalizações</b>	A aliança é formalizada e apoia-se em uma complexa estrutura de apoio que cobre desde os vínculos legais até os sociais e permitem o compartilhamento de valores.
<b>Integridade</b>	Os parceiros comportam-se de modo mutuamente honroso para justificar e aumentar a confiança mútua.

Fonte: Rodrigues (1999:100 *apud* SÃO PAULO (Estado), 2005 p. 40). Adaptado pelo autor.

Os fatores apontados no quadro acima enfatizam a importância de se estabelecer alianças entre cliente e fornecedor e demonstram as vantagens decorrentes, visando não só uma das partes, mas o coletivo, envolvendo todos os colaboradores, setores empresariais e a comunidade.

## 2.5 Empresas Brasileiras no Mercado Internacional

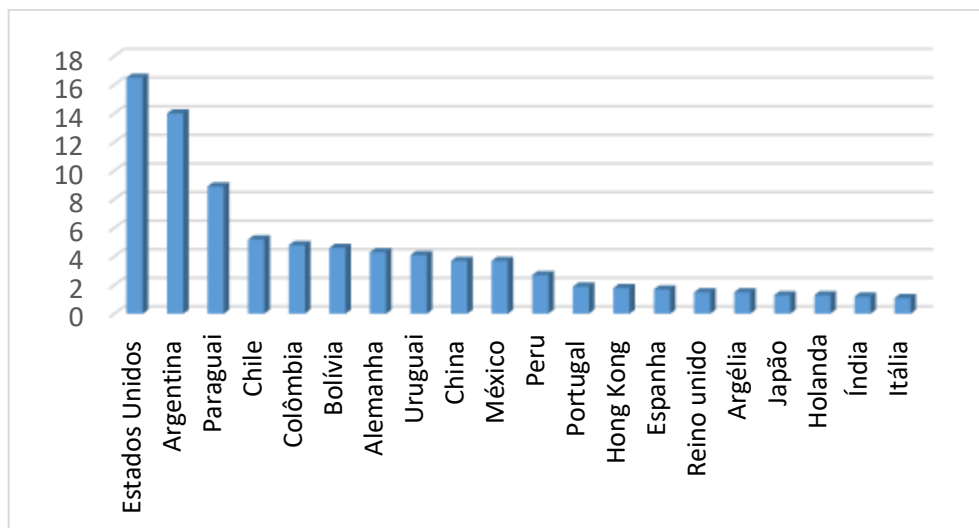
A partir dos anos 80, as empresas brasileiras adotaram uma estratégia de exportação contínua e crescente de mercadorias e serviços com maior valor agregado, melhorando a qualidade e sucessivamente expandindo sua participação no mercado internacional.



No cenário atual de acordo com a Fundação Getúlio Vargas (2019), o Brasil vem demonstrando bastante força internacional e já conta com empresas que vigoram entre as líderes mundiais, comandando várias cadeias produtivas. De acordo com a Forbes (2015), são mais de 400 empresas com atuação em 56 países. Em geral, são organizações com valor agregado ou que operam por commodities, cujo faturamento majoritário é fruto dos negócios no exterior. Estes aspectos demonstram o crescimento e um bom desempenho das empresas brasileiras no mercado estrangeiro onde se encontram em um patamar com grandes empresas globais.

A Confederação Nacional das Indústrias (2018 p. 58) destaca alguns dos países que o Brasil vem mantendo relações de comércio referente à exportação, em que remete uma proximidade de relações de comercialização com esses países representados no (Gráfico 1).

**Gráfico 1** - Principais destinos das exportações brasileiras



Fonte: Confederação Nacional das Indústrias (2018 p.59). Adaptado pelo autor.

De acordo com o Gráfico 1, Estados Unidos (16,6%) e Argentina (14%) são os principais mercados atuais sendo, de acordo com a pesquisa realizada pela Confederação Nacional das Indústrias, os maiores consumidores das exportações nacionais como também Paraguai, Chile, Bolívia, Uruguai e Peru sendo países da América Latina. Fora da América do Sul, os principais destinos das exportações brasileiras são Alemanha, China e México.

## 2.6 Motivação para a Internacionalização

Atualmente as mudanças econômicas, políticas e tecnológicas que vem ocorrendo no mercado interno brasileiro faz com que muitas empresas busquem formas de se manterem

competitivas, tendo incentivos de ingressar no mercado internacional expandindo seu negócio em busca de estabilidade; e de diminuir riscos de crises econômicas no mercado nacional.

Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 106) salientam que os negócios internacionais se tornaram cada vez mais importantes para as empresas de todos os portes, principalmente nos dias atuais, em que todas as empresas competem em uma economia global hipercompetitiva.

A oportunidade de lucro é uma forte motivação de venda para outros mercados, entretanto há outros motivos nos quais induzem o empreendedor a investir no mercado internacional, fatores tais como apresentado no quadro (Quadro 2):

#### **Quadro 2: Motivos para investir na internacionalização**

- Lucros
- Conquistar novos mercados
- Adquirir conhecimento dos parceiros
- Diversificar o risco da empresa
- Reduzir carga tributária
- Criar uma marca global
- Realizar economia de escala
- Integrar todas as áreas da companhia

Fonte: Fundação Getúlio Vargas, 2019. Adaptado pelo autor.

Além das vendas e lucros, os quais são aspectos muito visualizado pelas empresas, existem outros fatores atrativos para uma internacionalização, como citado no Quadro 2, em que a organização adquirir um maior *know-how* em diversas visões de mercado e clientes.

Santander (2017) salienta outros pontos que estimulam a motivação e razões para que as empresas se internacionalizem e tenham outros objetivos para que compense os pequenos desafios. Essas razões para internacionalização devem ser levadas em conta para a expansão da empresa, tais como:

- 1. Culturas integradas:** Culturas integradas permitem uma penetração mais simplificada de produtos ou serviços importados, aumentando o alcance de mercados.
- 2. Mudança de ares competitivos:** Apostar em economias e mercados antes inexplorados pode ser um bom caminho. Talvez o seu modelo de empreendimento funcione melhor ao competir em um cenário exterior.
- 3. Aumento da credibilidade:** A partir do momento que uma empresa expande seus negócios internacionalmente, é possível que ela adquira uma reputação interessante por isso. Os clientes no país vão prestigiar mais a sua marca e sua operação, por presumirem que ela possui um nível de qualidade considerável – uma vez que optou por se lançar no exterior.
- 4. Elevação na produção:** A relação é simples. Expandir o seu negócio de maneira internacional leva a uma elevação da escala de sua produção (ou do oferecimento de seus serviços). Quando a operação é bem sucedida, mais números significam menor custo por unidade.

Gremaud et al. (2006 p. 309) enfatiza que a experiência internacional tem mostrado que o desenvolvimento econômico está associado, na maioria dos países, a uma intensificação do nível de industrialização da economia. O que leva os países a comercializarem entre si exportando e importando mercadorias, estimulando processo de troca entre eles no qual é chamado de teoria das vantagens competitivas, desenvolvida por David Ricardo em 1817. Esta teoria demonstra a importância de trocas de produtos ou serviço entre países distinto uma vez que não é possível produzir de tudo em um só país. No exemplo criado por David Ricardo existem dois países (Inglaterra e Portugal) dois produtores de (tecidos e vinho) e somente um fator de produção (mão de obra) como representado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Portugal e Inglaterra: produção de tecido e vinho

Quantidade de homens/hora para a produção de uma unidade de mercadoria	Tecidos	Vinho
Inglaterra	100	120
Portugal	90	80

Fonte: Gremaud et al. (2006 p.325).

Se não existisse comércio exterior, Gremaud et al. (2006 p.325) ressalta que na Inglaterra seria 100 horas de trabalho para a produção de uma unidade de vinho. Deste modo, a unidade de vinho deve custar 1,2 unidades de tecido (120/100). Em Portugal, essa unidade de vinho custará 0,89 unidade de tecido (80/90). Com o comércio exterior é possível ambos países se beneficiarem, considere por exemplo, que a relação de troca destas mercadorias seja 1 para 1: troca-se um unidade de tecido por um unidade de vinho.

Nesta ideologia, a Inglaterra poderia especializar-se na produção de tecidos, gastando 100 horas para a produção de uma unidade desse bem e trocando-a por uma unidade de vinho produzido em Portugal. Desta forma, a Inglaterra estaria economizando 20 horas de trabalho por produto, tempo que poderia ser destinado a produção de outros bens. O mesmo raciocínio se aplica para Portugal: em vez de gastar 90 horas produzindo uma unidade de tecido, poderia usar 80 produzindo uma unidade de vinho e trocá-la no mercado internacional por uma unidade de tecido, economizando 10 horas de trabalho. Desta forma, Inglaterra especializa-se na produção de tecidos, exportando os mesmos e importando vinho de Portugal uma vez que o país se especialize na produção de vinhos.

Essa teoria retrata a importância do comércio exterior na relação de diferentes países para suprir suas necessidades de produtos ou serviços que não produzem ou há uma produção em pequena escala, assim o comércio exterior vem com intuito de suprir necessidades e desejos de diversos clientes no mundo.

## 2.7 Desafios da Internacionalização e Exportação para Empresas Brasileiras

As empresas brasileiras enfrentam algumas dificuldades para exportar. Estas dificuldades envolvem processos burocráticos alfandegários, aduaneiro, tarifas de exportação, financiamento da mercadoria, competitividade com o mercado externo, fatores culturais de diferentes países e dentre outras.

De acordo com a Confederação Nacional das Indústrias (2018 p. 11) fatores como infraestrutura precária, burocracia e complexidade normativa tornam o processo de exportação no Brasil moroso e caro, reduzindo a atratividade dos nossos produtos. Como também causando assim um processo de exportação lento e caro onde aumentam o preço da mercadoria a serem exportada. O estudo da Confederação Nacional das Indústrias (2018 p.14) apontam cinco principais entraves à competitividade das exportações brasileiras na quais são citadas abaixo:

1. As elevadas tarifas cobradas por portos e aeroportos;
2. A dificuldade de as empresas oferecerem preços competitivos;
3. As elevadas taxas cobradas por órgãos anuentes;
4. O elevado custo do transporte interno até o ponto de despacho da mercadoria;
5. A baixa eficiência governamental na superação de entraves internos às exportações.

Além destes principais pontos retratados acima, existem outros obstáculos como representado na tabela 3, enfrentados nos principais destinos de exportação brasileira, que devem ser levado em conta.

**Quadro 3:** Obstáculos à exportação percebido por empresas brasileiras

Políticas Nacionais de exportação	- Regulamentação brasileira de exportação - Apoio diplomático inadequado - Incentivos à exportação inadequados
Distância Relativa de Marketing	- Conhecimento de idioma - Custos de comunicações - Custos de viagens internacionais - Imagem dos produtos brasileiros no exterior - Falta de intermediários
Falta de Comprometimento com Exportação	- Forte demanda do mercado interno - Pedidos excessivamente grandes - Burocracia governamental confusa - Falta de experiência em exportação - Prazos de entrega muito curtos - Falta de planejamento e controle de produção
Obstáculos à Exportação	- Incerteza quanto a variação cambial - Regulamentações em mercados externos - Acordos internacionais

Fonte: Rocha (2002 p. 94 e 95). Adaptada pelo autor.

Essas dificuldades encontradas no processo e exportação representada no quadro acima devem ser estudadas previamente para que a organização não depare com obstáculos que possam impedir a sua entrada no mercado internacional, por este motivo a importância de

conhecer a cultural, idioma, acordos comerciais, tramites aduaneiros e outros fatores do país no qual deseja exportar

Aponta-se a análise do país exportador observando qual a aceitação de ralação com outros países, aliviando assim mudanças eventuais quem podem ser encontradas no caminho. Em seguida será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Andrade (2009 p. 119) afirma que, quando o homem começou a interrogar-se a respeito dos fatos do mundo exterior, na cultura e na natureza, surgiu a necessidade de uma metodologia da pesquisa científica. Com a finalidade de comprovar as teorias apresentadas, a metodologia adotada primeiramente caracteriza-se como qualitativa e do tipo exploratória (CRESWELL, 2007; GIL, 2009). Como estratégias adota-se a pesquisa bibliográfica, a fim de aprofundar os estudos apresentados, destacando a importância dos valores na cultura organizacional, e a contribuição dos mesmos na expansão do negócio, com ênfase no mercado internacional.

Sucessivamente, foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar de médio porte brasileira, localizada na região do Vale do Paraíba. A empresa contribui na identificação de como os valores sólidos e as práticas organizacionais da mesma influenciaram na sua expansão. Atualmente, a empresa fornece seus produtos para mais de 35 países, atendendo diferentes tipos de mercado. Prodanov e Freitas (2013, p. 60) chamam a atenção para o fato de que no estudo de caso,

É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência.

Desta forma, o estudo de caso foi aplicado com o intuito de identificar os fatores determinantes para expansão da empresa no mercado internacional e na criação de alianças importantes para seu desempenho no mercado.

A coleta de dados foi feita a partir de pesquisa em sites institucionais relacionados à empresa, e ainda algumas informações foram coletadas por meio de uma entrevista disponibilizada na internet (diretora de recursos humanos, juntamente com o diretor comercial da empresa). A coleta de dados foi obtida por meio de um questionário semiestruturado com 11 perguntas abertas, buscando identificar: Como foi desenvolvida e estruturada a cultura organizacional da empresa?; Como a cultura da empresa é vivenciada no ambiente

organizacional?; Como foi o processo de internacionalização da empresa?; Qual foi o caminho para a conquista de clientes internacionais?; Como é gerida a relação de confiança com esses clientes?; Com quais países a empresa possui relações atualmente?; Quais os tipos de negociações estrangeiras utilizadas e qual o tempo em média para o fechamento?; A cultura organizacional da empresa costuma ser apontada em algum momento pelos clientes internacionais? ( ) Sim ( ) Não. Comente; Cite alguns aspectos que motivam os clientes a adquirir os produtos da empresa?; Como foi se adaptar às legislações e a cultura desses novos clientes de diferentes países?; A empresa tem planos de expansão para outros países? ( ) Sim ( ) Não. Se sim, como pretende atingir este objetivo? E, como procedimento, realizou-se a análise de conteúdo e os dados da pesquisa bibliográfica foram confrontados com os obtidos no estudo de caso, como forma de analisar os fatores apresentados que se aplicam em ambos.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo tem por objetivo fazer uma análise qualitativa e identificar como os valores organizacionais contribuem para a expansão do negócio internacionalmente. A empresa, como objeto de análise, se refere a uma empresa familiar de médio porte, fundada no ano de 1979, que atua no setor moveleiro, e está situada no Vale do Paraíba. A empresa é líder no mercado nacional, fornecendo insumos aos maiores fabricantes de móveis do Brasil, e que vem crescendo cada vez mais no mercado internacional através de sua excelência.

A página de *e-commerce* da empresa retrata que “nascemos como empresa pioneira e atualmente somos a empresa que mais cresce mundialmente no setor”. As características demonstram tratar-se de uma empresa inovadora, possui alto nível de qualidade em seus produtos e objetivos claros, esses e outros fatores serão tratados no decorrer desse estudo.

Pode-se observar a partir do Quadro 4 os valores da empresa:

**Quadro 4:** Valores corporativos

<b>MISSÃO DADA É MISSÃO CUMPRIDA</b>	Receber uma missão e ser capaz de realizá-la no prazo combinado.
<b>ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE</b>	Pessoas que estão em aprendizado constante, tem gosto e curiosidade por aprender coisas novas.
<b>TIME DE PRIMEIRA</b>	Ser uma equipe que foca em desempenho, conhece as metas e faz o seu melhor para atingi-las.
<b>SANTA DISCIPLINA</b>	Normas, rotinas e procedimentos são sagrados. Só alcança qualidade num ambiente com organização e limpeza impecáveis.

Fonte: Site institucional da empresa (2019). Adaptado pelo autor.

A empresa em estudo é guiada pelos valores de seu fundador, buscando constantemente inovação atrelada ao empreendedorismo, de forma que os processos internos e,

consequentemente, os seus produtos passam por aperfeiçoamentos constante e, desta forma, amplia os horizontes do negócio.

Os valores são núcleo da sua cultura, e os comportamentos esperados pela empresa vão ao encontro dos seus valores. As iniciativas por parte da diretoria em tornar claro e transparente a missão e seus valores vão além, ou seja, que possam repercutir positivamente no comportamento organizacional e no alcance dos objetivos estratégicos. Com o intuito de fortalecer os valores da empresa, o setor de recursos humanos criou o time de guardiões dos valores e, juntamente com uma empresa especializada em gamificação, desenvolveram o game dos valores. Especificamente, o game se constitui de um jogo de tabuleiro colaborativo que mostra os impactos dos valores na rotina de trabalho de forma criativa e lúdica.

Destaca-se que tanto os colaboradores com mais tempo de casa quanto os mais recentemente contratados compuseram o time, vivenciam e aprendem de maneira prática sobre os valores da empresa. Isso corresponde, de acordo com Laufox (2017 p.32), “que uma cultura forte e compartilhada é a cola que faz com que organizações baseadas em empoderamento se mantenham de pé fazendo com que os seus funcionários sejam confiados a tomar as decisões corretas, guiadas por uma série de valores compartilhados, em vez de um grosso livro de regras e políticas”. Com base nas informações levantadas durante o processo de pesquisa, procedeu-se o detalhamento da estrutura organizacional da empresa, objeto de estudo, e sua inserção no mercado internacional. Esse procedimento contribuiu para a elaboração do Mapa Conceitual Organizacional da empresa.

**Ilustração 01** – Mapa conceitual organizacional



Fonte: elaborado pelos autores (2019).

A inserção no mercado externo, de acordo com informações extraídas do site institucional da empresa, foi um dos pilares estratégicos para o seu desenvolvimento, e essa operação iniciou-se em 2006. Atualmente, a empresa exporta para mais de 35 países com ênfase para Índia, China e Estados Unidos. As exportações representam 50% do faturamento mensal da empresa, o que nos mostra a relevância do ingresso no mercado externo, além de elevar o nível de qualidade de seus produtos. De acordo com a FGV (2019), esses alguns dos principais motivos que levam as empresas investirem na internacionalização.

A empresa conseguiu criar aliança com clientes estratégicos de diferentes culturas e que possuem necessidades distintas através de ética, transparência nas negociações, passando credibilidade e sendo flexível para entender as necessidades dos clientes e a partir de então desenvolver produtos para atender cada necessidade. A empresa busca constantemente desenvolver produtos de extrema similaridade ao solicitado pelo cliente, tendo como parâmetro a criação do conceito “Camaleão”. Essas estratégias alavancaram a participação da empresa no mercado mundial em seu segmento de atuação.

A cultura organizacional da empresa costuma ser apontada por seus clientes de maneira super positiva. Os relatos apontam que em 2017, um dos mais relevantes clientes do mercado externo e, visto como estratégico para formar aliança comercial, veio ao Brasil para conhecer a empresa. Trata-se de uma empresa que possui elevado nível de exigência em qualidade e organização e, estava sendo prospectada há mais de 5 anos. Após a reunião com a diretoria, destacou a admiração pela cultura da empresa e pela seriedade em como os valores eram transmitidos e vivenciados pelos funcionários, com ênfase ao jogo dos valores que lhe foi apresentado.

Destacou positivamente o entrosamento dos funcionários e sinergia entre eles, que apesar de não conseguir entender uma palavra do que os funcionários da linha de produção falavam entre si, podia ver claramente o quanto estavam dispostos e realizados em contribuir com a empresa, e ficou encantado pelo modo como os funcionários eram colocados no centro da organização. Como destacado por Laufox (2017 p.30) “[...] quando a liderança genuinamente atua a partir de valores compartilhados, você encontra culturas incrivelmente vibrantes nas quais os funcionários se sentem apreciados e empoderados para contribuir.

Os resultados corroboram com os achados na literatura, pesquisas apontam que organizações baseadas em valores podem superar em vantagem competitiva seus concorrentes.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com o presente artigo que para a expansão do negócio no âmbito internacional, não é necessário apenas se adequar as normas exigidas e leis vigentes dos países parceiros, alinhado à qualidade dos produtos, que apesar de serem de grande importância, não são os únicos fatores determinantes. Nesse estudo, foi possível comprovar as influências da cultura organizacional e valores sólidos, os quais contribuem de forma expressiva, direta e indiretamente, para a formação de aliança com países de diferentes culturas.

Os objetivos foram alcançados, cujos resultados corroboram para comprovar o impacto positivo e muitas vezes decisivo na expansão internacional. Demonstrou-se que a cultura bem estruturada por meio de valores compartilhados, mantém os funcionários alinhados aos objetivos da empresa e proporciona motivação para realizar suas tarefas com maestria, e assim criar sinergia entre as equipes para alcançar resultados expressivos.

Para estudos futuros, recomenda-se aprofundar pesquisas sobre o construto, visto que no mercado globalizado de elevada competição torna-se imprescindível conhecer as necessidades e expectativas dos clientes, tomando como ponto de partida os princípios da cultura organizacional considerados relevantes para o mercado internacional.

## REFERÊNCIAS

ALVES, G. L. L. **Impacto de elementos de gestão da qualidade sobre a cultura organizacional: uma análise baseada em estudos de caso**. 2017. 126 f. Tese (Mestrado) - Processos e Gestão de Operações, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-24112017-083457/pt-br.php>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: Elaboração de trabalhos na graduação. 9 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

CARVALHO, L. F. **Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos**. 2015. 167 f. Tese (Mestrado) - Processos e Gestão de Operações, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2015. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04012016-154049/pt-br.php>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Desafios à competitividade das exportações brasileiras / confederação nacional da indústria**. Brasília: CNI, 2018.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artemed, 2007.

DUBRIN. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

EBORDAS. **Sobre nós**. Disponível em: <<https://www.ebordas.com.br/paginainstitucional/empresa>>. Acesso em: 27 maio 2019.

FGV. **7 Motivos para pensar na internacionalização de empresas.** Disponível em: <<https://www.ibe.edu.br/7-motivos-para-pensar-na-internacionalizacao-de-empresas/>>. Acesso em: 21 maio.2019.

FORBES. **10 empresas brasileiras que fazem muito sucesso no exterior.** Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/listas/2015/09/10-empresas-brasileiras-que-fazem-muito-sucesso-no-exterior/>> Acesso em: 26 maio 2019.

GIL, A. C. **Estudo de caso:** Fundamentação científica subsídios para coleta e análise de dados como redigir o relatório. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

GREMAUD. et al. **Manual de introdução à economia.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH; PETERS e SHEPHERD. **Empreendedorismo,** São Paulo: Amgh Editora Ltda. 9ed, 2014.

HOFSTEDE, G. Culture and organizations. **International Studies of Management & Organization,** p. 15-41, 1980.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values.** sage, 1984.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing.** 12 ed. São Paulo: ABRD, 2007.

LALOUX. F. **Reinventando as organizações.** 1. Ed. Curitiba: Voo, 2017.

MARQUES, R. M. **Alianças estratégicas.** Campinas: Alínea, 2003.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, D. F. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review,** v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

PRODANOV; FREITAS. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANDER. **7 razões para internacionalizar o seu negócio.** Disponível em: <[https://www.santandernegocioseempresas.com.br/detalhenoticia/7\\_razoes\\_para\\_internacionalizar\\_o\\_seu\\_negocio.html](https://www.santandernegocioseempresas.com.br/detalhenoticia/7_razoes_para_internacionalizar_o_seu_negocio.html)>. Acesso em: 26 maio 2019.

SÃO PAULO (Estado). Aliança Capoava. **Aliança e Parcerias:** Mapeamento das publicações brasileiras entre sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas S.A, 2009.