

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

ANDREIA COUTINHO E SILVA

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA ÀS
TRADING COMPANIES**

**VITÓRIA
2024**

ANDREIA COUTINHO E SILVA

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA ÀS
TRADING COMPANIES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape ES, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Poliano Bastos da Cruz

**VITÓRIA
2024**

ANDREIA COUTINHO E SILVA

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA As
TRADING COMPANIES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape ES, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 02 de dezembro de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr.: Poliano Bastos da Cruz
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: Arilda Magna Campagnaro Teixeira
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: Sandrielem da Silva Rodrigues
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: Flavia Nico Vasconcelos
Universidade Federal do Maranhão

Profº Dr.: Ricardo Martins Silveira
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder sabedoria, inteligência, força e as condições necessárias para alcançar mais esta etapa em minha vida. Sou imensamente grata pela sua constante presença em cada passo da minha jornada.

Aos meus pais, por serem meu alicerce e pela força, parceria e amor incondicional que me sustentaram ao longo desse percurso.

Aos meus amigos e familiares, por suas orações, apoio e compreensão diante das ausências que este desafio exigiu.

Aos professores do curso, que foram fundamentais para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal, e cuja orientação me guiou por caminhos de conhecimento e superação.

À professora Arilda Teixeira, por acreditar em mim e me proporcionar a oportunidade de realizar este doutorado. Sua confiança foi essencial para que eu trilhasse este caminho.

Ao meu professor, orientador e amigo Poliano Cruz, por todo o suporte, paciência, ensinamentos e dedicação ao longo desta jornada desafiadora. Sua orientação foi um pilar que me sustentou em momentos difíceis e me impulsionou a alcançar este importante objetivo.

RESUMO

A cultura organizacional desempenha um papel central no sucesso de empresas que operam em ambientes complexos e globalizados, como o comércio exterior. No contexto das *trading companies*, essa cultura não só molda as interações internas, mas também influencia diretamente a eficiência operacional e a capacidade de adaptação às dinâmicas do mercado internacional. A tese é composta por três artigos que abordam aspectos essenciais desse tema nas *trading companies*. Na primeira parte da tese é desenvolvido um artigo que busca identificar o alinhamento na percepção da cultura organizacional entre líderes e membros da equipe, avaliando o impacto desse alinhamento no desempenho operacional. O estudo revela um significativo desalinhamento entre as percepções de líderes e equipes, sugerindo que essa divergência pode comprometer a eficiência e competitividade das *trading companies*. Na segunda parte é apresentado um artigo tecnológico que tem como intuito realizar um diagnóstico mais profundo da cultura organizacional nessas empresas, identificando alinhamentos entre a visão da liderança e a percepção dos colaboradores. O diagnóstico destaca a importância de uma cultura coesa para promover a excelência operacional, pois facilita a padronização de processos e o alinhamento de objetivos. Assim, para os gestores, a promoção de uma cultura integrada é essencial para reduzir barreiras internas e fortalecer um ambiente de trabalho focado na eficiência e no desempenho. E por fim, a terceira parte da tese apresenta um produto técnico-científico: o protótipo do software “ICOMEX Flow”, desenvolvido como um sistema de *workflow* integrado que abrange todos os setores de uma *trading company*. Inspirado pelos estudos anteriores, o sistema visa automatizar e otimizar processos, desde a negociação internacional até a venda final no mercado brasileiro. Com foco na colaboração e na transparência, o software oferece aos gestores dados gerenciais fundamentais para a elaboração de estratégias organizacionais e para uma tomada de decisão mais fundamentada.

Palavras-chave: cultura organizacional; comércio exterior; *trading companies*; desempenho operacional; automação de processos.

ABSTRACT

Organizational culture plays a central role in the success of companies operating in complex and globalized environments, such as foreign trade. In the context of trading companies, this culture not only shapes internal interactions but also directly influences operational efficiency and the ability to adapt to the dynamics of the international market. The thesis consists of three articles addressing essential aspects of this theme within trading companies in Brazil. In the first part of the thesis, an article is developed aiming to identify the alignment in the perception of organizational culture between leaders and team members, assessing the impact of this alignment on operational performance. The study reveals a significant misalignment between the perceptions of leaders and teams, suggesting that this divergence can compromise the efficiency and competitiveness of these trading companies. The second part presents a technological article intended to conduct a deeper diagnosis of organizational culture in these companies, identifying alignments between leadership's vision and employees' perceptions. The diagnosis highlights the importance of a cohesive culture to promote operational excellence, as it facilitates process standardization and alignment of objectives. Thus, for managers, fostering an integrated culture is essential to reduce internal barriers and strengthen a work environment focused on efficiency and performance. Finally, the third part of the thesis introduces a technical-scientific product: the prototype of the "ICOMEX Flow" software, developed as an integrated workflow system encompassing all sectors of a trading company. Inspired by the previous studies, the system aims to automate and optimize processes, from international negotiation to the final sale in the Brazilian market. With a focus on collaboration and transparency, the software provides managers with essential managerial data for developing organizational strategies and making better-informed decisions.

Keywords: organizational culture; foreign trade; trading companies; operational performance; process automation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL.....	9
QUANDO AS PERCEPÇÕES DIVERGEM: O Papel da Cultura Organizacional nas Trading Companies.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	18
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.2.1 Estrutura de Valores Competitivos (EVC).....	24
2.2.2 Cultura organizacional no comércio internacional.....	33
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	35
3.1 AMOSTRAGEM TEÓRICA.....	36
3.2 DETALHAMENTO DAS ETAPAS DA PESQUISA.....	38
3.2.1 Etapa 1: Diagnóstico da Cultura Organizacional.....	38
3.2.2 Etapa 2: Grupos Focais.....	41
3.2.3 Etapa 3: Entrevistas com Especialistas e Triangulação.....	42
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.1 DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	45
4.1.1 Integração dos casos.....	51
4.2 GRUPOS FOCAIS E TRIANGULAÇÃO.....	53
4.2.1 Análise dos Resultados.....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
6 IMPLICAÇÕES.....	85
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO	93
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	94

ANEXO A – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL (OCAI).....	100
DESVENDANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL: Uma Investigação no Contexto das Trading Companies	103
1 SUSTENTANDO O COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL	104
2 A RELEVÂNCIA DE SUSTENTAR UMA FORTE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	111
3 O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	116
4 DIAGNOSTICANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE COMÉRCIO EXTERIOR	119
5 PROPOSTAS DE SOLUÇÕES PARA AS EMPRESAS FORTALECEREM SUAS CULTURAS.....	124
6 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	129
REFERÊNCIAS.....	132
ICOMEX FLOW PROTÓTIPO DE GESTÃO DE PROCESSOS DE COMÉRCIO EXTERIOR	134
1 INTRODUÇÃO	135
1.1 OBJETIVO.....	136
1.2 FUNDAMENTAÇÃO DO PROTÓTIPO	137
2 DISCUSSÃO TEÓRICA	139
3 ICOMEX FLOW – PROTÓTIPO DE GESTÃO DE PROCESSOS	140
3.1 RISCOS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	143
3.2 IMPACTO	143
3.3 ADERÊNCIA	144
3.4 APLICABILIDADE	144
3.5 INOVAÇÃO	145
3.6 COMPLEXIDADE.....	146
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	146

REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICE A – ENTREVISTA GRUPO FOCAL	148
APÊNDICE B – TELAS DO ICOMEX FLOW.....	150
CONCLUSÃO GERAL.....	158

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO GERAL

A cultura organizacional surge como um elemento central para o sucesso organizacional. Compreendida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que são compartilhados entre os membros de uma organização (Schein, 1983), essa cultura tem uma influência direta sobre o comportamento dos colaboradores e impacta o desempenho operacional (Cameron & Quinn, 2011). Para empresas de comércio exterior, essa cultura organizacional precisa ser flexível e adaptável, de modo a acompanhar e responder prontamente às constantes mudanças do ambiente global.

No contexto brasileiro, as *trading companies* destacam-se como importantes *stakeholders* nesse cenário. Essas empresas especializam-se em intermediar a compra e venda de produtos entre diferentes países, conectando fornecedores e mercados mundiais. Além de gerenciar operações de importação e exportação, essas empresas facilitam a logística e lidam com os trâmites aduaneiros, sendo fundamentais para o comércio exterior brasileiro. Diante disso, foram desenvolvidos três estudos com o objetivo de esclarecer a importância de uma cultura organizacional coesa para o aprimoramento do desempenho organizacional.

O primeiro artigo da tese tem como objetivo identificar o alinhamento na percepção da cultura organizacional entre líderes e membros da equipe em *trading companies*, avaliando o impacto desse alinhamento no desempenho operacional. Adotou-se uma abordagem exploratória, com desenho qualitativo e indutivo, em um estudo de corte transversal, capturando um retrato instantâneo do fenômeno. A

metodologia adota um estudo de múltiplos casos (Yin, 2015) em *trading companies* do Espírito Santo, utilizando o OCAI para analisar os quadrantes culturais (clã, adhocracia, mercado e hierarquia) e obter insights sobre as percepções de líderes e colaboradores. A metodologia foi estruturada em três etapas, cada uma examinando detalhadamente a cultura organizacional e os desafios operacionais dessas empresas. Como contribuição, o estudo amplia o entendimento sobre o impacto da cultura organizacional no comércio exterior, sugerindo que o alinhamento cultural é crucial para melhorar o desempenho.

O segundo artigo da tese busca diagnosticar a cultura organizacional das *trading companies* e identificar alinhamentos entre a visão da liderança e a percepção dos colaboradores, visando aprimorar o desempenho e a eficiência operacional. Foi desenvolvido a partir da metodologia aplicada no primeiro artigo, utilizando a base de dados coletada para criar o diagnóstico da cultura organizacional dessas empresas. Como contribuição, o estudo destaca que uma cultura organizacional bem estruturada é cada vez mais valorizada por empresas internacionais, influenciando diretamente a inovação, a eficiência e a adaptação às transformações globais. No caso das *trading companies*, essa necessidade é igualmente crítica, pois divergências culturais entre líderes e colaboradores impactam diretamente a eficiência e a competitividade das operações.

Por último, o terceiro artigo tem o objetivo de apresentar o produto técnico-científico 'ICOMEX Flow', um *software* de sistema de *workflow* integrado que aprimora a disponibilidade de informações e relatórios gerenciais para a elaboração de estratégias organizacionais e a tomada de decisão em empresas de comércio exterior, com foco exclusivo nas *trading companies*. Desenvolvido a partir da metodologia

aplicada no primeiro artigo, a concepção desse *software* teve origem nas entrevistas realizadas com grupos focais, que revelaram gargalos operacionais, falhas na comunicação e a necessidade de maior integração entre setores. Como contribuição, o 'ICOMEX Flow' oferece uma solução inovadora e abrangente que promove a automação de processos, integrando áreas como comercial, operacional, financeiro e fiscal, além de fornecer um painel gerencial com indicadores estratégicos e operacionais.

Em termos gerais, cada estudo apresentado contribui para as pesquisas técnicas e acadêmicas da área, desenvolvendo, em conjunto, uma solução integrada. De forma mais detalhada, o primeiro artigo auxilia gestores e pesquisadores a compreenderem a importância de estudar a cultura organizacional em diferentes tipos de empresas e como a ausência dessa cultura pode impactar negativamente o desempenho organizacional. O segundo artigo apresenta sugestões de ações e recomendações para que as *trading companies* fortaleçam as culturas de clã, mercado e hierarquia. Por fim, o terceiro artigo é voltado para micro, pequenas e médias empresas de comércio exterior, especialmente *trading companies*, oferecendo ferramentas para controlar suas operações e gerar relatórios gerenciais que apoiem uma melhor tomada de decisão.

CAPÍTULO 2

QUANDO AS PERCEPÇÕES DIVERGEM: O Papel da Cultura Organizacional nas *Trading Companies*

RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar o alinhamento na percepção da cultura organizacional entre líderes e membros da equipe em *trading companies*, avaliando o impacto desse alinhamento no desempenho operacional. Adotou uma abordagem exploratória, com desenho qualitativo e indutivo, corte transversal, capturando um retrato instantâneo do fenômeno. A metodologia foi estruturada em três etapas, cada uma examinando detalhadamente a cultura organizacional e os desafios operacionais que enfrentam. Os resultados apontaram um significativo desalinhamento entre percepções de líderes e equipes; o que pode comprometer a eficiência e a competitividade das *trading companies*. Como contribuição, o estudo amplia a discussão sobre a influência da cultura organizacional no comércio exterior, sugerindo que é necessário haver alinhamento cultural para melhorar o desempenho corporativo. Aspectos gerenciais das empresas indicam a necessidade de haver estratégias que promovam mais sinergia entre líderes e colaboradores, reiterando o papel da cultura organizacional adaptativa e colaborativa para enfrentar as dinâmicas do ambiente global em constante mudança em que vivemos.

Palavras-Chave: cultura organizacional; comércio exterior; *trading company*; operacional.

ABSTRACT

This article aimed to identify the alignment in the perception of organizational culture between leaders and team members in trading companies, evaluating the impact of this alignment on operational performance. It adopted an exploratory approach with a qualitative and inductive design, employing a cross-sectional method to capture a snapshot of the phenomenon. The methodology was structured into three stages, each thoroughly examining organizational culture and the operational challenges faced. The results revealed a significant misalignment between leaders' and teams' perceptions, which can compromise the efficiency and competitiveness of trading companies. As a contribution, the study expands the discussion on the influence of organizational culture in foreign trade, suggesting that cultural alignment is necessary to enhance corporate performance. Managerial aspects of companies indicate the need for strategies that foster greater synergy between leaders and collaborators, reiterating the role of an adaptive and collaborative organizational culture in addressing the dynamics of the ever-changing global environment we live in.

Keywords: organizational culture; foreign trade; trading company; operational.

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional tem moldado cada vez mais a economia mundial. O Brasil não fica à margem dessa tendência, convivendo com o crescimento de suas atividades de comércio exterior. Em 2023, o saldo da balança comercial fechou em US\$ 98,9 bilhões, com exportações chegando a US\$ 339,7 bilhões, importações US\$ 240,8 bilhões e um saldo comercial de US\$ 62,3 bilhões (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços [MDIC], 2023).

O comércio exterior brasileiro tem sido impulsionado por políticas do MDIC, que busca criar ambiente favorável para que as empresas nacionais se tornem mais competitivas no mercado externo. Participações em feiras internacionais e missões

comerciais têm sido usadas para fortalecer o comércio exterior brasileiro (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos [APEXBRASIL], 2024).

Neste contexto, as *trading companies* desempenham papel essencial. São empresas especializadas em intermediar compra e venda de produtos de diferentes países, conectando fornecedores e mercados globais. Facilitam a logística e lidam com os trâmites aduaneiros, fundamentais para o comércio exterior brasileiro.

No entanto, desde a pandemia do COVID-19 o setor enfrenta desafios sem precedentes, que expôs a fragilidade das cadeias globais de suprimento, dando-lhes a dimensão das restrições à mobilidade e ao comércio. O período pós-pandemia exige que as empresas se adaptem rapidamente às novas realidades econômicas, reiterando a necessidade de haver uma cultura organizacional que favorecesse a flexibilidade e a inovação.

As tensões geopolíticas - guerra comercial entre os Estados Unidos e a China - têm pressionado empresas a reavaliar suas estratégias de comércio exterior, sugerindo-as a diversificarem suas relações comerciais para que consigam manter sua competitividade, mesmo que o ambiente esteja instável (Milião, 2024). Esse cenário afeta não apenas as dinâmicas comerciais, também cultura organizacional das empresas, que precisam ajustar-se às práticas internas às exigências externas.

Nesse contexto, a cultura organizacional é essencial, haja vista que corresponde ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização (Schein, 1983). Essa cultura influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e o desempenho operacional das empresas (Cameron & Quinn, 2011). No caso de empresas de comércio exterior, essa cultura

precisa saber como, quando e onde responder às rápidas mudanças do ambiente global.

A literatura que trata da cultura organizacional tem diferentes tipologias, que ajudam compreender essas dinâmicas dentro das organizações. Handy (1976), classificou as culturas baseando-se na distribuição de poder entre e dentro organizações. Parry e Proctor-Thomson (2002) interpretaram a cultura organizacional através das mudanças, separando-as em transformacionais e transacionais. Schwartz (2006) propôs analisá-las baseando-se em três dimensões: (1) cultural, (2) autonomia *versus* integração, e (3) hierarquia *versus* igualitarismo.

Hofstede (2011), sugere seis dimensões culturais para comparar diferentes países, distância do poder e individualismo *versus* coletivismo. Cameron e Quinn (2011) apresentaram a Estrutura de Valores Competitivos - metodologia utilizada para diagnosticar culturas organizacionais por meio do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) - classifica os tipos de culturas em: clã, adhocracia, mercado e hierarquia.

Embora a cultura organizacional seja tema amplamente discutido nos estudos de gestão (Schein, 2010; Gupta & Chauhan, 2021; Choi & Park, 2023), ainda não há um consenso sobre qual tipo de cultura é mais adequado para determinados tipos de empresas. Por sua vez, a falta de consenso sugere a necessidade de ampliar o volume de estudos que tratam de como alinhar de maneira eficaz a cultura organizacional, para que se consiga maximizar o desempenho operacional (Cameron & Quinn, 2011).

No âmbito do comércio exterior, cresce o número de estudos sobre internacionalização de mercados, interessados em explicar como pequenas e médias

empresas podem superar as barreiras de mercado. (Chandra et al., 2020; Tarihoran et al., 2023) e acompanhar o ritmo das exportações (Portugal-Perez & Wilson, 2012). Poucos trabalhos abordam diretamente como o alinhamento cultural entre líderes e equipes impacta o desempenho operacional das empresas.

Essa lacuna é relevante para as *trading companies* brasileiras, que enfrentam desafios específicos no comércio exterior. Apesar de haver estudos, como Heinzmann e Machado (2014), que abordaram o impacto da internacionalização nos valores e dimensões culturais; ainda faltam pesquisas que discutem como as demandas internas dessas empresas afetam sua eficiência operacional. Para responder este questionamento, esta tese propõe apontar como o alinhamento da cultura organizacional entre líderes e equipes pode afetar o desempenho operacional das *trading companies*?

Este estudo tem como proposta investigar essa questão através de abordagem exploratória com um desenho qualitativo e indutivo. Inclui um estudo de múltiplos casos (Yin, 2015) em duas *trading companies* do Espírito Santo, com o objetivo de capturar a visão detalhada do fenômeno. Para isso, será utilizado o OCAI como ferramenta central de análise. O OCAI permite diagnosticar e quantificar os diferentes quadrantes culturais (clã, adhocracia, mercado e hierarquia), fornecer sugestões sobre a percepção dos líderes e dos colaboradores.

A utilização do OCAI é validada pela literatura acadêmica, e a prática organizacional. Sampieri et al. (2014), por exemplo, aplicaram o OCAI em organizações mexicanas, demonstrando sua eficácia na avaliação das diferenças culturais. Lee et al. (2016) também usaram o OCAI em empresas de software em Taiwan para apontar a relação entre cultura organizacional e compartilhamento de

conhecimento. Estes estudos reforçam a confiabilidade do instrumento no diagnóstico das culturas organizacionais.

Embora haja estudos sobre as barreiras enfrentadas pelas empresas em processos de internacionalização, poucos abordam o impacto do alinhamento cultural nas operações de *trading companies*. Este estudo contribuirá apresentando uma nova perspectiva, ao apontar como as particularidades culturais internas de *trading companies* afetam suas operações e, conseqüentemente, seu desempenho no comércio exterior.

A pesquisa também propõe apontar as contribuições práticas do setor - estratégias para que as *trading companies* alinhem suas culturas organizacionais às suas operações. Desalinhamento de percepções entre líderes e equipes pode levar a deficiências operacionais. Por isso é necessário o alinhamento contínuo entre os valores e as práticas organizacionais. Isso pode ser alcançado por meio de programas de *feedback* contínuo e treinamentos que integrem flexibilidade e inovação às operações, fortalecendo o engajamento dos colaboradores e a competitividade das empresas.

Assim, este estudo considera que integração coordenada entre as culturas de clã e mercado, pode gerar um ambiente colaborativo que contribua tanto para a eficácia interna, quanto para a competitividade externa. Estratégias são fundamentais para enfrentar desalinhamento cultural de *trading companies* no comércio internacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Negócios internacionais são atividades que envolvem transações entre empresas e/ou pessoas de diferentes países. Abrange importação e exportação de bens e serviços, investimentos estrangeiros e transferência de tecnologia (Child et al., 2017). A literatura de negócios internacionais aborda as práticas e estratégias empregadas pelas empresas para operarem em ambiente globalizado (Beugelsdijk, 2022).

Nesses ambientes, empresas multinacionais enfrentam dificuldades para ingressarem e/ou interagirem com seus pares, devido aos diferentes ângulos de visão de cada um. Todos estão diante de um ambiente operacional complexo, e de outro país (Zhang, 2022). Para pequenas e médias empresas (PMEs), ajustar-se a esse padrão é mais difícil porque faltam-lhes recursos para enfrentar a concorrência nos mercados internacionais, que dificulta a superação de obstáculos para competir nesse cenário (Gupta & Chauhan, 2021).

Quanto às razões que levam empresas a operarem no mercado externo, elas são: (a) por eficiência operacional; (b) ampliar a base de clientes; (c) minimizar riscos; e (d) ampliar conhecimentos e competências. É necessário destacar, a busca pelo acesso a uma variedade mais ampla de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, juntamente com o intuito de aprimorar a posição competitiva da empresa no mercado (Li et al., 2018).

Neste artigo, vamos abordar sobre as *trading companies*, entidades empresariais que desempenham um papel no impulsionamento do comércio mundial.

Importantes *stakeholders* para o comércio exterior brasileiro, desempenhando um papel importante ao conectar empresas locais a mercados globais.

Apesar dos aspectos positivos da internacionalização, esse processo ainda enfrenta vários obstáculos: (1º) dificuldades para entrar no mercado internacional devido às barreiras ao comércio exterior; (2º) dificuldade para adaptação às normas e regulamentos externos – formas dissimuladas para manter barreiras de comércio; (3º) concorrência com empresas locais que dificultam relacionamentos com novos parceiros externos (Gupta & Chauhan, 2021; Child et al., 2017). No Brasil, há, aproximadamente, 6,4 milhões de empresas e 99% deles são micro e pequenas (MPEs) (Sebrae, 2018). No âmbito mundial, as MPEs correspondem, aproximadamente, 90% das empresas (World Bank, 2019). Que torna o comércio internacional mais desafiador, considerando que, dentre elas, as de maior porte e de maior poder aquisitivo, dominam as transações ultramarinas internacionais (Gupta & Chauhan, 2021).

Os determinantes do desempenho de internacionalização por meio da exportação em pequenas e médias empresas podem ser categorizados em dois tipos: endógenos e exógenos. Os fatores endógenos de uma *trading company* de pequena ou média empresa compreendem limitações no acesso a recursos humanos e conhecimentos de gestão, inexperiência cultural e deficiências no entendimento do mercado externo. Por outro lado, os fatores exógenos englobam restrições relacionadas a recursos financeiros, a complexidade do processo de exportação e barreiras técnicas (Gupta & Chauhan, 2021).

Além dos elementos relacionados à experiência e ao contexto, a inovação tecnológica surge como uma ferramenta indispensável para empresas que almejam a

internacionalização. Esse processo de inovação desempenha um papel relevante, capacitando as empresas não apenas a se inserirem em novos mercados, mas também a transpor as barreiras internacionais, elevando, assim, sua competitividade global (Bagheri et al., 2019) e alavancando o comércio exterior.

O comércio exterior brasileiro é amplo e repleto de particularidades. Por isso, requer profissionais com habilidades específicas para acompanhar as mudanças desse mercado, reconhecer os obstáculos gerados pela deficiência de conhecimento técnico na área e pela excessiva burocracia, que exige desses profissionais conhecimentos amplos de comércio exterior (Keedi, 2021). A capacidade de assimilação — habilidade da empresa para integrar e aplicar conhecimento externo nas operações internas — requer não apenas a compreensão e interpretação desse conhecimento, mas também a capacidade de incorporá-lo em suas rotinas e processos internos (Zahra & George, 2002).

No Brasil, as *trading companies* enfrentam falta de mão de obra qualificada, conflitos com a cultura organizacional, e as diferenças entre as formas de gerenciar suas operações e transferir conhecimento. Entretanto, para que o comércio exterior se profissionalize é necessário investir em conhecimento técnico e estratégias para as dinâmicas culturais internas (Keedi, 2021). Como fazem as empresas exportadoras francesas - selecionam trabalhadores com habilidades similares, dificultando a identificação da diversidade cultural e as habilidades de funcionários (Bombardini et al., 2019).

A cultura organizacional, por sua vez, afeta a transferência de conhecimento entre multinacionais. Devido a isto, é necessário considerar a influência da cultura organizacional ao projetar estratégias para transferência de conhecimento (Morgulis-

Yakushev et al., 2018). As diferenças culturais podem influenciar a comunicação e a colaboração em ambientes de trabalho internacionais, e.g., diferenças de linguagem, devido ao estilo de comunicação, às normas de comportamento e às expectativas, podem gerar mal-entendidos e agravar seus subsequentes conflitos (Hofstede, 2011).

Além disso, as diferenças culturais podem afetar a forma como as pessoas veem o trabalho em equipe, a tomada de decisões e a solução de problemas. É importante que as pessoas que trabalham em ambientes internacionais estejam habituadas às diferenças culturais entre mercados, e aprendam a adaptar-se ao padrão de comunicação e de comportamento, para poderem trabalhar com pessoas de diferentes origens culturais (Hofstede, 2011).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Há muito tempo vem sendo considerada fundamental para o desempenho eficaz de uma organização (Aktaş et al., 2011; Cameron & Quinn, 2011; Awadh & Alyahya, 2013; Kaldera et al., 2024). A cultura organizacional refere-se às normas, regras, valores e crenças (Schein, 1983), práticas, métodos, processos (Savolainen, 2024) implementados pela organização para fortalecer, sendo que cada empresa desenvolve a sua própria cultura. Segundo Pettigrew (1979), a cultura organizacional está intrinsecamente relacionada ao padrão de comportamento da organização, indicando: seus propósitos, comprometerimentos e estrutura. Busca de significados que sejam compreendidos e compartilhados por todos os membros da empresa.

A cultura organizacional é criada inicialmente pelo fundador da empresa (Schein, 1983), refletindo características únicas. Mas também pode ser desenvolvida com base nas experiências desafiadoras enfrentadas ao longo do tempo ou com o

objetivo de melhorar o desempenho da organização (Schein, 1983; Cameron & Quinn, 2011). Dessa forma, a cultura organizacional não é estática ou rígida, mas reflete a condição atual da empresa, expressando as expectativas tanto dos colaboradores quanto da gestão (Vetráková & Smerek, 2016).

Culturas sólidas, alinhadas e bem desenvolvidas passa a ser um principal instrumento da empresa para se manter no mercado, sendo ainda, mais importante que as estratégias, recursos e vantagens tecnológicas (Camerom & Quinn, 2011). Isso significa que, a cultura organizacional bem desenhada e compartilhada entre seus membros, passa a ser uma estratégia valiosa da empresa (Campbell, 2019), que permite aos colaboradores compreender os valores organizacionais por meio de novas aprendizagens, promovendo a troca de entendimentos sobre processos e objetivos da empresa, o que contribui para o aumento do engajamento. (Azeem et al., 2021).

No entanto, quando a cultura, os padrões éticos e as estratégias de inovação de uma organização não estão alinhadas com sua missão e visão, podem surgir desorientação e incoerência (Campbell, 2019). Essa falta de alinhamento pode dificultar o progresso e resultar em uma estrutura organizacional desintegrada. A discrepância desses componentes-chave pode gerar desorientação, incoerência e ineficiências dentro da organização (Kaldera et al., 2024).

Nesta tese, a cultura organizacional foi considerada como a composição de normas, regras, valores, crenças, e atitudes que influenciam o comportamento organizacional (Schein, 1983; Gallivan & Srite, 2005; Aktaş et al., 2011). Oferece um ambiente sustentável e competitivo (Azeem et al., 2021), em que as pessoas passam

a ser autoras e gestoras de significado. Isto é o que define o pertencimento dos indivíduos à organização em que trabalham (Vetráková & Smerek, 2016).

A literatura apresenta tipologias de cultura e suas dimensões correlacionadas, como Handy (1976) que classifica as culturas conforme suas distribuições de poder, o poder ou cultura do clube, a cultura do papel, a cultura da tarefa e as pessoas ou cultura existencial. Parry e Proctor-Thomson (2002) classificam a cultura conforme a mudança em duas categorias: cultura transformacional e cultura transacional.

Schwartz (2006) dá três dimensões para valores culturais: autonomia *versus* integração, igualitarismo *versus* hierarquia e harmonia *versus* domínio a partir da criação de um mapa mundial que identifica diferentes regiões culturais. Hofstede (2011) compara as culturas dos países através de seis dimensões culturais: (1) distância de poder; (2) individualismo *versus* coletivismo; (3) masculinidade *versus* feminilidade; (4) aversão à incerteza; (5) orientação de longo prazo em contraste com orientação de curto prazo; e (6) indulgência *versus* restrição.

Cameron e Quinn (2011) desenvolveram um modelo teórico conhecido como "Estrutura de Valores Competitivos", que oferece uma estrutura para diagnosticar a cultura organizacional por meio do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI). Esse modelo auxilia no diagnóstico da intensidade, tipo e congruência cultural da organização para melhorar o desempenho da empresa.

A intensidade cultural depende do grau de influência que a cultura exerce nos colaboradores e nas decisões diárias da organização. Os tipos de cultura são caracterizados por quatro quadrantes: (1) clã; (2) adhocracia; (3) mercado; e (4) hierarquia. A congruência cultural avalia o nível de alinhamento entre a cultura percebida e o que é necessário para alcançar os objetivos estratégicos da

organização. Quando há alta congruência, a cultura apoia plenamente as metas organizacionais (Cameron & Quinn, 2011).

Nesta tese adota-se o diagnóstico criado por Cameron e Quinn, por ser validado por diversos estudos acadêmicos e de diversos segmentos de mercado (Ver Tabela 1).

2.2.1 Estrutura de Valores Competitivos (EVC)

A Estrutura de Valores Competitivos (EVC), criada por Cameron e Quinn, é uma metodologia que tem como objetivo alinhar o comportamento gerencial do indivíduo com a mudança cultural para melhorar o desempenho da empresa. Essa Estrutura é composta por quatro quadrantes, cada um representa um grupo de indicadores de eficácia organizacional que aponta o que as pessoas percebem o desempenho e valores das organizações.

Neste modelo, Cameron e Quinn (2011) propuseram quatro quadrantes que não foram determinados arbitrariamente pelos autores. A criação do modelo foi baseada nos 39 indicadores identificados por Campbell et al. (1974). No entanto, devido à complexidade e dificuldade de visualização desses indicadores dentro das empresas, Quinn e Rohrbaugh (1983) realizaram uma análise estatística. Essa análise permitiu identificar duas dimensões principais, que organizaram os indicadores em quatro grupos centrais.

A primeira dimensão distingue os critérios de eficácia que priorizam flexibilidade e dinamismo daqueles que focam em estabilidade e controle. A segunda dimensão distingue entre os critérios que enfatizam a orientação interna e a integração daqueles que se concentram na orientação externa e na diferenciação (Cameron & Quinn,

2011). Essas duas dimensões formam os quatro quadrantes que compreendem os tipos de cultura: Clã, Hierarquia, Mercado e Adhocracia, como pode ser visto na Figura 1. Sobre os nomes dos quadrantes, Cameron e Quinn (2011) se basearam nas literaturas acadêmicas Piaget (1932), Hampton-Turner (1981) Mitroff (1983) que explana a forma com que os valores organizacionais foram modificados de acordo com o surgimento de diferentes organizações. Para melhor entendimento, explicaremos cada quadrante.

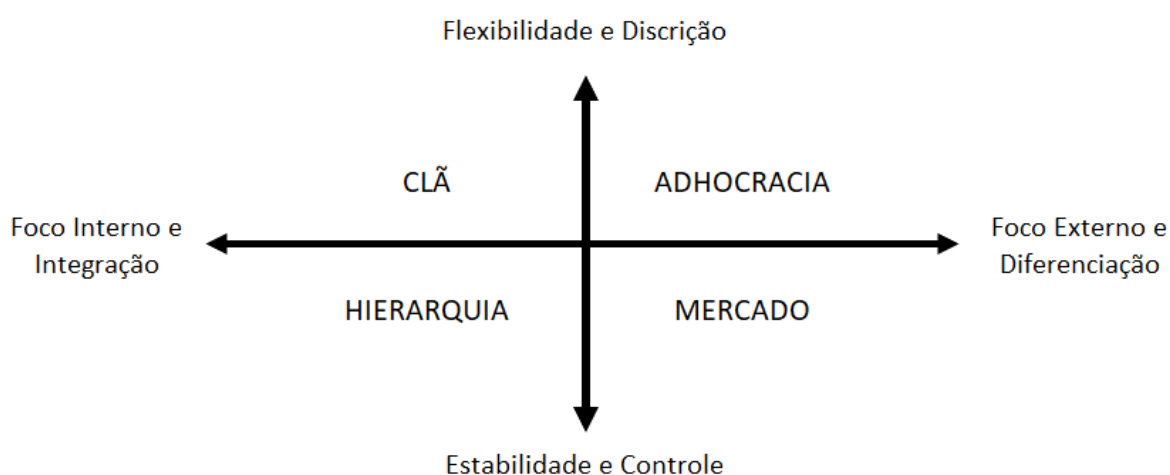


Figura 1: Estrutura de Valores Competitivos

Fonte: Cameron e Quinn (2011, p. 35).

A cultura clã que se encontra no canto superior esquerdo na Figura 1 aponta para uma organização flexível com foco na empresa (Vetráková & Smerek, 2016). A cultura do clã tem característica de empresas familiares (Cameron e Quinn, 2011) que enfatiza o coletivismo (Maheshwari et al., 2024), nas quais o trabalho em equipe é fundamental e os valores são compartilhados (Müller et al., 2024). Isto, por sua vez, torna o ambiente amigável e a liderança é vista como um mentor (Burhanuddin, 2019) e o cliente é visto como parceiro. Esta cultura está preocupada com a qualidade, treinamento, desenvolvimento (Krajcsák, 2018) humanização do ambiente,

engajamento, comprometimento e lealdade (Cameron & Quinn, 2011; Zeb et al., 2020).

Na pesquisa de Calderón Romero (2018), realizada na Universidade Nacional de Tumbes, os resultados revelaram que a Cultura Organizacional predominante entre o pessoal administrativo é a do tipo Clã. Oh e Han (2020) relataram que a cultura de clã apresentou uma relação positiva com o aprendizado organizacional em empresas coreanas. Assim, espera-se que uma empresa de comércio exterior que adote a cultura clã invista na construção de relações sólidas e colaborativas, tanto com seus colaboradores quanto com clientes e parceiros, promovendo um ambiente de confiança e cooperação mútua, essencial para se diferenciar em um mercado nacional e internacional competitivos.

A cultura da adhocracia que se encontra no canto superior direito na Figura 1 aponta para uma organização flexível de acordo com as necessidades do mercado. A cultura da adhocracia costuma-se observar em empresas que atuam em ambientes dinâmicos e que almejam liderar seus mercados (Naranjo-Valencia et al., 2016). O objetivo é tornar a empresa flexível, empreendedora, criativa (Burhanuddin, 2019) e inovadora para se manter no mercado. As empresas com este tipo de cultura, são caracterizadas pela descentralização, permitindo as pessoas tomarem decisões de risco em favor da equipe e da empresa (Cameron & Quinn, 2011).

Um estudo conduzido por Naranjo-Valencia et al. (2016) destaca que a cultura organizacional é essencial para impulsionar a inovação nas empresas. A cultura da adhocracia mostrou-se favorável à inovação, pois possui traços como criatividade, liberdade e tomada de decisões arriscadas. Por outro lado, a cultura hierárquica teve um efeito negativo, devido a seus traços como à centralização das decisões e ao alto

grau de formalização. Assim, uma empresa de comércio exterior que adote a cultura da adhocracia pode ser esperada a se destacar pela agilidade e inovação, adaptando-se rapidamente às mudanças do mercado internacional e promovendo uma estrutura descentralizada que incentiva a tomada de riscos estratégicos para impulsionar o crescimento e a competitividade.

A cultura de mercado que se encontra no canto inferior direito na Figura 1 aponta para uma organização estável com foco no controle externo. A cultura de mercado está voltada para o ambiente externo da organização (Lee et al., 2016) com foco em transações com clientes, fornecedores, contratantes (Salas-Arbeláez et al., 2017), órgãos reguladores, como forma de criar vantagem competitiva. Uma cultura de mercado enfatiza a rentabilidade e produtividade (Choi & Park, 2023). Isso faz com que essa cultura tenha metas ambiciosas e um ambiente orientado para o resultado (Cameron & Quinn, 2011).

Belias et al. (2015) demonstraram que a cultura organizacional pode influenciar parcialmente a satisfação profissional dos funcionários gregos. Especificamente, os tipos de cultura de adhocracia e de mercado estão associados a níveis mais altos de insatisfação em relação ao salário, enquanto a cultura hierárquica tende a ter o efeito oposto. Portanto, Hitka et al. (2015) concentraram-se em identificar oportunidades de melhoria e fortalecimento da cultura corporativa em uma empresa do setor moveleiro. O estudo concluiu que a cultura de mercado, focada em resultados e desempenho empresarial, é a predominante na empresa analisada. Assim, esperasse que uma empresa de comércio exterior possa priorizar a construção de relacionamentos sólidos e estratégicos com seus *stakeholders* para criar uma vantagem competitiva, na busca

constante de melhorias em suas operações e respondendo de forma ágil às exigências do ambiente externo.

A cultura hierárquica que se encontra no canto inferior esquerdo na Figura 1 aponta para uma organização estável com foco no controle interno. A cultura Hierárquica está associada as organizações que possuem papéis bem definidos de responsabilidade e hierarquia, possuem procedimentos padronizados e estruturados, compostos por regras e mecanismos de controle (Alexakis et al., 2006). A organização oferece um ambiente de trabalho mais formalizado, estável, previsível, com regras bem definidas (Cameron & Quinn, 2011). Portanto, a cultura hierárquica valoriza a uniformidade, eficiência e coordenação, elementos que podem auxiliar os integrantes da organização na adoção de novos processos (Al Dari et al., 2021).

Salazar (2008) conclui que o setor de seguros venezuelano é caracterizado pela predominância da cultura hierárquica, refletindo a forte valorização das normas e políticas estabelecidas (Cameron & Quinn, 2011). Em um estudo sobre agências de aplicação da lei nos Emirados Árabes Unidos, Al Dari et al. (2021) observaram que a cultura de clã tem um efeito negativo no aprendizado organizacional, enquanto a cultura hierárquica e as capacidades tecnológicas do conhecimento têm um impacto positivo. Assim, espera-se que uma empresa de comércio exterior possa lidar de forma vantajosa com a complexidade dos regulamentos e exigências governamentais, oferecendo um ambiente estruturado que assegure conformidade e eficiência operacional com o auxílio de software de gestão.

A partir da Estrutura de Valores Competitivos apresentado, foi criado por Cameron e Quinn o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) para diagnosticar a cultura da empresa. A OCAI ajuda a traçar a cultura atual da empresa

e a definir uma cultura preferida para o futuro, a partir do olhar individualizado de cada membro da organização. Portanto, a EVC serve como base para OCAI.

Com base na revisão da literatura, identificamos alguns estudos que utilizaram OCAI para medir a cultura organizacional, ver Figura 2, para que possa validar a escolha do método utilizado neste trabalho.

Os estudos apresentados na Figura 2 concordam que a OCAI é válido e confiável para medir diversas organizações (Sampieri et al., 2014; Flanigan, 2016; Vetráková & Smerek, 2016; Choi & Park, 2023; Burthanuddin, 2019; Zeb et al., 2020). Essa ferramenta promove uma cultura de melhoria dentro das empresas (Naranjo-Valencia et al., 2016; Martínez Aragón et al., 2022; Saleh et al., 2024; Lee & Ding, 2024), o que, por sua vez, impacta positivamente no desempenho organizacional (Albarracín & De Lema, 2012; Salas-Arbeláez et al., 2017).

Com base nos resultados apresentados nos artigos da Figura 2, a cultura clã tem se destacado positivamente entre as demais culturas organizacionais (Albarracín, & De Lema, 2012; Sampieri et al., 2014; Lee et al., 2016; Flanigan, 2016; Naranjo-Valencia et al., 2016; Vetráková & Smerek, 2016; Salas-Arbeláez et al., 2017; Martínez et al., 2022; Lee & Ding, 2024). Além disso, verifica-se que empresas do setor público tendem a priorizar as culturas de adhocracia e de hierarquia (Sampieri et al., 2014; Zeb et al., 2020; Tyagi, 2021; Al Dari et al., 2021; Salas-Arbeláez et al., 2017).

	Autores	Ano	Público-alvo	Objetivo	Método	Resultado
1	Albarracín & De Lema	2012	Empresas mediana e alta tecnologia de Cali, Colômbia, pertencentes aos setores de software, engenharia elétrica, artes gráficas e plásticos.	Verificar empiricamente a relação existente entre a cultura organizacional da empresa e seu desempenho.	Utilizou um instrumento de avaliação de cultura organizacional que permitiu a identificação de quatro tipos de cultura e a atribuição de valores numéricos às respostas dos participantes. Verificar a relação entre a cultura organizacional e o rendimento das empresas.	As culturas do tipo clã e o tipo de inovação têm um impacto positivo sobre o desempenho das empresas, enquanto o tipo é Hierárquico de maneira negativa. Há sinergia ao combinar adequadamente práticas da cultura do clã e da cultura adhocrática.
2	Sampieri, Valencia & Soto	2014	Organizações no México	Analisar no âmbito laboral mexicano um modelo que contextualizasse o clima organizacional e o vinculasse à cultura organizacional.	Utilizou um questionário padronizado para coletar dados sobre o clima organizacional em organizações no México. As variáveis foram operacionalizadas através do instrumento de avaliação da cultura organizacional (OCAI), que foi adaptado para o contexto mexicano.	Indicam que OCAI é válido e confiável para medir o clima organizacional em organizações no México. Os resultados sugerem que o clima organizacional está relacionado à cultura organizacional e que as organizações mexicanas tendem a valorizar mais os valores de clã e hierarquia do que os valores de adhocracia e mercado.
3	Belias, Koustelios, Vairaktarakis & Sdrolias	2015	Funcionários de instituições bancárias gregas	Investigar a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho.	Utilizou dois instrumentos de avaliação para medir as variáveis de cultura organizacional (OCAI) e o inventário de satisfação no trabalho.	A cultura organizacional atual nas instituições bancárias gregas é predominantemente hierárquica e controladora, enquanto a cultura organizacional desejada pelos funcionários é mais inovadora e orientada para o desenvolvimento.
4	Lee, Shiue & Chen	2016	Organizações taiwanesas certificadas pelo SPI (processos de software)	Examinar mais detalhadamente como o compartilhamento de conhecimento influencia o sucesso do SPI.	Analisou a relação entre o compartilhamento de conhecimento em melhoria de processos de software (SPI) e o desempenho organizacional, bem como a influência da cultura organizacional (OCAI) na relação entre essas variáveis.	Mostraram que o compartilhamento de conhecimento tem um impacto significativo no sucesso do SPI e que a cultura organizacional pode influenciar essa relação. A cultura do clã foi encontrada como um fator importante para promover o compartilhamento de conhecimento e o sucesso do SPI.
5	Flanigan	2016	Estudo de caso em uma universidade dos EUA	Examinar uma iniciativa de diagnóstico de cultura organizacional que utilizou o modelo <i>Competing Values Framework</i> em uma divisão de gerenciamento estratégico de matrículas (SEM) de rápido crescimento.	Utilizou o modelo <i>Competing Values Framework</i> (CVF) para diagnosticar a cultura organizacional em uma divisão de gerenciamento estratégico de matrículas em uma universidade dos EUA.	Mostrou que há diferenças significativas entre a forma como os gestores e supervisores veem os estados culturais atuais e futuros preferidos em comparação com a forma como o pessoal de linha vê a cultura. A equipe sugere que a nova cultura reserve tempo para a integração e uma maior ênfase na cultura organizacional de "clã".
6	Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle	2016	Gerentes de empresas de diferentes setores e tamanhos da Espanha	Identificar qual modelo ou quais tipologias de modelos estimulam mais inovação e desempenho.	Utilizou as variáveis de cultura organizacional (OCAI), inovação e desempenho empresarial. Quatro variáveis de controle foram utilizadas: indústria, tamanho da empresa, estratégia e gestão.	A orientação externa ou a flexibilidade não são suficientes por si só, e fatores culturais como o trabalho em equipe são determinantes para a inovação. A cultura do clã e do mercado têm um efeito no desempenho, sendo que a cultura do clã tem um efeito positivo e a cultura hierárquica tem um efeito negativo.
7	Vetráková & Smerek	2016	Médias e grandes empresas que operam na República Eslovaca	Apresentar os resultados da pesquisa sobre a cultura organizacional no espaço nacional e intercultural, bem como abrir espaço para discussão científica sobre a formação da cultura organizacional.	Foi identificado a cultura organizacional por meio do OCAI.	A cultura hierárquica é dominada nas empresas eslovacas, enquanto a cultura do clã e do mercado nas empresas com presença internacional.

8	Salas-Arbeláez, Solarte & Vargas	2017	Gerentes de 142 PMEs do setor manufatureiro e de alta tecnologia da cidade de Cali, Colômbia.	Identificar o efeito da cultura de tipo clã, adhocrática, mercadológica e Hierárquica sobre o rendimento nas pirâmides do setor de manufatura e alta tecnologia da cidade de Cali, Colômbia.	Utilizou dois instrumentos de avaliação para medir de cultura organizacional (OCAI) e satisfação no trabalho	A cultura de clã e adhocrática tem um efeito positivo no desempenho das PMEs, enquanto a cultura hierárquica tem um efeito negativo. A cultura de mercado não apresentou uma relação significativa com o desempenho das PMEs. Mostrou que a cultura adhocrática é a cultura mais adequada para as PMEs do setor manufatureiro e de alta tecnologia de Cali.
9	Burhanuddin	2019	Professores do ensino fundamental na cidade de Malang, Indonésia.	Desenvolver um modelo de mensuração para investigar os tipos de culturas organizacionais (COs) existentes nas organizações escolares.	Utilizou um conjunto de questionário que foi desenvolvido para avaliar as percepções dos professores sobre os tipos de cultura organizacional (OCAI) que eles vivenciaram em suas escolas. Os demais itens das dimensões inovadora e de suporte foram construídos por meio da modificação de alguns itens do Índice de Cultura Organizacional desenvolvido por Wallach (1983).	Sugerem que a escala pode ser usada para examinar e identificar adequadamente os tipos de culturas organizacionais (burocrática, de apoio, de mercado, de clã, adhocracia e inovadora) dentro de um ambiente escolar. O estudo contribui para a teoria sobre a construção cultural específica de uma organização escolar.
10	Zeb, Akbar, Hussain, Safi, Rabnawaz & Zeb	2020	Funcionários de empresa de energia elétrica do Paquistão (PEPCO).	Examinar empiricamente a relação entre cultura organizacional, inovação e desempenho na PEPCO.	Utilizou questionários adaptados e testados para coletar dados para examinar empiricamente a influência do modelo Estrutura de valor competitivo no desempenho através do papel mediador da inovação.	Os resultados indicam que a CVF pode tanto promover quanto dificultar a inovação, servindo como um facilitador e, ao mesmo tempo, uma barreira para o processo inovador. Em contraste, a cultura hierárquica, caracterizada por formalização e tomada de decisão centralizada, está negativamente relacionada à inovação, corroborando descobertas anteriores. Além disso, a pesquisa destaca o impacto positivo da cultura adhocracia no desempenho inovador da organização, enquanto as culturas de mercado e clã não mostraram associação significativa com a inovação.
11	Tyagi	2021	Docentes e líderes em cargos gerenciais em instituições de ensino superior indianas.	Medir o impacto da cultura organizacional na eficácia gerencial dos líderes acadêmicos para aumentar o engajamento e a retenção dos funcionários em instituições de ensino superior.	Utilizou o OCAI e uma escala de Tyagi e Moses (2020) para medir quatro dimensões da eficácia gerencial, uma versão da Escala de Trabalho e Engajamento de Utrecht por Schaufeli e Bakker (2004) foi adaptado para medir o envolvimento dos funcionários. Foi utilizada também pesquisa de Mobley (1977) sobre a intenção de permanecer.	Mostraram que a cultura organizacional hierárquica contribui positivamente para a gestão de pessoas, tarefas, estratégias e relacionamentos. Além disso, a cultura organizacional foi identificada como um fator importante para a eficácia gerencial, engajamento e retenção de funcionários.
12	Al Dari, Jabeen, Hussain & Al Khawaja	2021	Funcionários que trabalham em centros de gestão do conhecimento em diversas unidades de aplicação da lei nos Emirados Árabes Unidos	Desenvolver um quadro teórico do impacto das culturas de clãs e hierarquias e das capacidades tecnológicas do conhecimento na aprendizagem organizacional.	Coletou e analisou dados sobre a relação entre a cultura organizacional e a aprendizagem organizacional em organizações de aplicação da lei nos Emirados Árabes Unidos	O estudo indica que a cultura do clã pode afetar negativamente a aprendizagem organizacional, enquanto a cultura hierárquica e as capacidades tecnológicas do conhecimento têm um impacto positivo significativo.
13	Martínez Aragón, Arellano González & Lagarda-Leyva	2022	Empresas do setor turístico nos municípios de Guaymas, Navojoa e Cajeme, de Sonora, México	Identificar se existia uma relação entre os tipos de cultura organizacional e os níveis de competitividade das empresas do setor turístico de Sonora, México.	Utilizou o instrumento baseado no modelo OCAI e a Ferramenta Mapa de Competitividade do Banco Ibero-Americano de Desenvolvimento (BID) adaptado por Saavedra (2012).	A cultura do clã foi o único tipo de cultura organizacional que foi possível demonstrar que influencia os níveis de competitividade das empresas turísticas do sul de Sonora. Os outros três tipos de cultura estão relacionados com a competitividade, manifestando a importância de analisar ambas as variáveis em conjunto e não de forma isolada.
14	Samon	2023	Professores e diretores dos três distritos vizinhos da Divisão Zamboanga del Norte.	Identificar a cultura organizacional das escolas e as práticas de liderança dos diretores em relação ao nível de satisfação profissional dos professores da Divisão de Zamboanga del Norte durante o ano letivo 2019-2020.	Usou o instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), Inventário de Práticas de Liderança (LPI), Questionário de Pesquisa de Satisfação Profissional de Professores (TJSQ).	Mostraram que escolas com uma forte cultura organizacional e liderança eficaz têm professores altamente satisfeitos. Aspectos como supervisão, relacionamentos, condições de trabalho, salários e segurança, influenciou positivamente a satisfação dos professores.

15	Choi & Park	2023	Governos locais na Coreia, incluindo 17 governos metropolitanos e 226 governos municipais.	Examinar se a cultura organizacional do governo mudou substancialmente depois de passar pela pandemia.	Utilizou a Estrutura de Valores Competitivos, pandemia, como variável independente, Cultura Burocrática, Cultura Empoderada, Cultura Inovadora.	A cultura organizacional nos governos locais coreanos tornou-se menos flexível e mais orientada para o controle do que antes da pandemia global em 2020. Embora as reformas governamentais inspiradas na Nova Gestão Pública (NPM) tenham como objetivo melhorar o desempenho organizacional, as mudanças culturais globais não corresponderam às expectativas.
16	Lee & Ding	2024	374 participantes de diversas organizações privadas na Malásia.	Investiga como a tríade obscura dos líderes afeta a relação entre cultura organizacional e liderança benevolente.	Utilizou o instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), Escala de Liderança Paternalista, Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht e Escala de medição de desempenho no trabalho.	Mostraram a importância da liderança benevolente dentro de uma cultura de clã (em vez de cultura de mercado), no alinhamento com a estrutura de adequação da cultura do líder no aumento do envolvimento dos funcionários no trabalho e no desempenho no trabalho.
17	Saleh, Zaid & Omar	2024	PMEs do setor alimentício nas regiões da Cisjordânia	Investigar a relação entre a gestão da qualidade total (TQM) e o desempenho inovador de pequenas e médias empresas (PMEs) através de testes empíricos. Procura também determinar se a relação entre a TQM e a inovação das PME é mediada pela cultura organizacional (CO).	Utilizou Os critérios de excelência de desempenho de 2011–2012 do Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige (MBNQA) para medir TQM, OCAI para medir CO, construto inovação adaptados de Gunday et al. (2011), Singh e Singh (2009) e Jensen e. Webster (2009)	Resultados estatísticos indicam um impacto positivo e significativo da TQM na inovação. Esta descoberta sublinha a importância de cultivar uma cultura de melhoria dentro de uma PME, promovendo um clima propício à mudança e desenvolvendo uma cultura inovadora que visa melhorar o desempenho geral e satisfazer as necessidades dos clientes.

Figura 2 - Artigos que usam o OCAI de Cameron e Quinn

Nota: Elaborado pela autora.

2.2.2 Cultura organizacional no comércio internacional

A cultura organizacional no contexto do comércio internacional tem sido discutida na literatura, destacando a importância das empresas compreenderem as diferenças culturais dos países e sua importância na negociação (Hofstede, 2011; dos Santos & de Melo Costa, 2021; Mikov & Kassava, 2022), no desenvolvimento de competências interculturais (Hofstede, 2011) para gerenciar efetivamente em ambientes internacionais (Vetráková & Smerek, 2016).

Minkov et al. (2017), discutem as implicações práticas para as empresas que operam em contextos culturais diversos, destacando a importância de compreender as diferenças culturais e adaptar as estratégias de negócios de acordo com essas diferenças. Savolainen (2024) enfatiza as características culturais da Finlândia e da Itália e como elas influenciam as relações comerciais bilaterais. Panibratov (2017), revela que a incompatibilidade cultural e a falta de experiência gerencial em fusões e aquisições são obstáculos comuns para multinacionais chinesas e russas, mas podem ser mitigados por uma gestão organizacional eficaz.

Heinzmann e Machado (2014) analisam os estágios de internacionalização em quatro empresas brasileiras do setor Metal-Mecânico-Elétrico. Os autores concluem que, conforme essas empresas progredem nos diversos estágios de internacionalização, elas tendem a tornar suas estruturas mais sofisticadas e a adotar um nível mais elevado de descentralização. Além disso, observa-se um aumento no compartilhamento de valores e uma presença mais acentuada de características como o coletivismo e a congruência cultural dentro dessas organizações.

Gómez-Miranda et al. (2015), abordam como as dimensões subjacentes da cultura organizacional podem impactar o desempenho de joint ventures internacionais, especificamente em termos de competitividade, eficácia e eficiência. No entanto, Morgulis-Yakushev et al. (2018), estudam 186 multinacionais de diversos países europeus, todas com subsidiárias na Rússia. Eles propõem que o ajuste cultural entre a sede e suas unidades não precisa significar uniformidade. Em vez disso, sugerem que uma combinação estratégica de similaridades e diferenças culturais pode otimizar a transferência de conhecimento dentro da empresa, levando a melhores resultados organizacionais.

O comércio exterior, especialmente nas *trading companies*, é uma atividade essencialmente processual. A Gestão de Processos de Negócio (BPM) tem ganhado destaque por melhorar resultados através do compartilhamento horizontal de informações (Nogueira, 2023). Além disso, a Cultura Organizacional, no contexto da BPM, abrange pessoas, infraestrutura física e regulamentação, missão, valores e recursos tecnológicos. Hammer (2007) complementa que a cultura organizacional avalia como os colaboradores focam no cliente, trabalham em equipe, assumem responsabilidades e se adaptam às mudanças da BPM.

A cultura organizacional exige que todos os membros atuem de forma coordenada, com uniformidade de ações e objetivos comuns, garantindo que os processos sigam um padrão (Cameron & Quinn, 2011). Nesse contexto, a padronização e a eficiência são especialmente importantes, tornando o estudo da cultura organizacional ainda mais relevante para as *trading companies*.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O artigo teve como objetivo identificar se há alinhamento na percepção da cultura organizacional entre líderes e membros da equipe nas *trading companies* afetando o desempenho operacional. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com abordagem exploratória, de forma indutiva e subjetiva, como técnica de obtenção de dados primários em corte transversal. A pesquisa qualitativa exploratória aplicada neste estudo teve como objetivo observar, *in loco*, os indivíduos e seus contextos tal como eles são, adotando, portanto, uma perspectiva interpretativa, subjetiva e naturalista do fenômeno (Flick, 2012).

Para isso, utilizou-se o método de múltiplos casos como estratégia de triangulação. O método de múltiplos casos é importante para mitigar os vieses específicos de cada empresa. A utilização da triangulação teve como objetivo aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados alcançados no estudo (Yin, 2015). Portanto, utilizou-se o estudo em três etapas, cada uma com o objetivo de examinar de maneira detalhada a cultura organizacional e os problemas operacionais enfrentados pelas empresas, como visto no resumo do protocolo na Tabela 1: (i) aplicação do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional realizada com os líderes e colaboradores para identificar a cultura atual e desejada das empresas; (ii) grupo focal com líderes e colaboradores para compreender as dores dos envolvidos e validar o instrumento aplicado; e (iii) entrevistas com especialistas da área para validar o resultado da pesquisa.

Por ser um setor pouco explorado cientificamente, houve a necessidade de ter pesquisa mais aprofundada para melhor entendimento do cenário. No entanto, esses métodos são adequados na construção e entendimento para responder o problema

de pesquisa a partir dos relatos observados e extraídos de três diferentes atores (líderes, colaboradores e especialistas) que ajudam a responder à questão central do estudo.

Tabela 1: Resumo do protocolo do estudo de caso

Questão da pesquisa	Como o alinhamento da cultura organizacional pode afetar o desempenho operacional das <i>trading companies</i> ?
Unidade de análise	Relação de visão de cultura organizacional por parte dos líderes e da equipe da empresa, de forma separada.
Organizações	Duas <i>trading companies</i> com matriz no Espírito Santo.
Linha do tempo	08 de agosto de 2023 até 20 de junho de 2024.
Fontes de dados e confiabilidade	Cruzamento de dados coletados por meio de questionários, entrevistas e gravações de áudio.
Exemplos de questões-chave	<p>Como você descreveria a cultura organizacional desta empresa? Quais são os principais valores e crenças e princípios que orientam o trabalho aqui?</p> <p>Como as práticas e políticas de RH (recrutamento, treinamento, promoções) refletem a cultura organizacional?</p> <p>Você já experimentou algum gargalo ou ineficiência operacional na sua rotina de trabalho? Pode descrever?</p> <p>Como a cultura organizacional responde a problemas ou desafios operacionais?</p> <p>Existe alguma política ou procedimento que você acredita que atrapalhe a eficiência operacional?</p>

Nota: Elaborado pela autora.

3.1 AMOSTRAGEM TEÓRICA

A população alvo foi composta por profissionais do setor operacional, líderes e membros da equipe operacional, de *trading companies*. A escolha dessa população é justificada por serem esses atores que usualmente interagem com órgãos anuentes e intervenientes e são responsáveis pela internacionalização de mercadorias no país.

Além disso, a escolha da amostra foi facilitada pela acessibilidade que a autora possui no setor.

O critério de seleção dos participantes na primeira etapa, referente à aplicação do OCAI, incluiu funcionários em posições de liderança nos setores diretamente ligados às operações, bem como suas equipes. Não foram consideradas distinções quanto ao tempo de serviço nas empresas; no entanto, levou-se em consideração um conhecimento mínimo dos processos organizacionais, pois o objetivo era capturar a percepção da cultura organizacional de forma abrangente, refletindo a visão de todos os envolvidos.

No critério de seleção dos participantes para a segunda etapa, referente ao grupo focal, todos os que participaram da primeira fase foram convidados. No entanto, foi necessário dividir os grupos da seguinte maneira: (i) grupo focal com os líderes e (ii) grupo focal com a equipe operacional. Essa divisão foi essencial para permitir a compreensão segmentada das percepções, diferenciando a visão dos líderes da visão das equipes operacionais.

No critério de seleção da terceira etapa, composta por especialistas da área, foram escolhidos profissionais com mais de 20 anos de experiência, com base na relevância de sua atuação no setor e no grau de impacto em relação ao tema deste estudo. A inclusão desta etapa foi essencial devido à escassez de pesquisas na área, sendo necessária para validar os resultados obtidos nas duas fases anteriores.

Portanto, a amostra final, de 40 pessoas, é composta por 36 profissionais do setor de importação (sendo 10 líderes e 26 liderados) de 2 *trading companies* com matrizes localizadas no estado do Espírito Santo, além de 4 entrevistados, entre eles: especialista, empresário, presidente do sindicato e Auditor da Receita Federal. Optou-

se por preservar o sigilo tanto da identidade dos entrevistados quanto das empresas envolvidas.

3.2 DETALHAMENTO DAS ETAPAS DA PESQUISA

3.2.1 Etapa 1: Diagnóstico da Cultura Organizacional

Esta etapa foi realizada em duas fases, ambas com o uso do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, aplicado em duas *trading companies*. Antes do início da coleta de dados, foi apresentado e assinado o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (Apêndice A), assegurando o compromisso ético da pesquisa e o direito dos participantes à informação e ao voluntariado. A primeira fase ocorreu entre os dias 08 e 16 de agosto de 2023, por meio do formulário eletrônico *Google Forms*.

O instrumento de Cameron e Quinn (2011) foi escolhido por identificar os tipos de cultura nas *trading companies*, visto que, o OCAI categoriza claramente quatro tipos de culturas organizacionais, i.e., clã, adhocracia, de mercado e hierarquia. Essa categorização tem elevado nível de precisão, sendo validada pelo amplo uso empírico no mercado. De forma complementar, a análise realizada permite mensurar as culturas presentes nas empresas, facilitando a comparação e medição entre empresas de forma eficaz (Burhanuddin, 2019). Além disso, o instrumento possui uma forte base teórica, além da validação empírica, o que reforça sua adequação para a presente pesquisa (Azeem et al., 2021).

O OCAI é composto por seis dimensões-chave da cultura organizacional. O questionário necessita de respostas individuais dos profissionais da empresa

diagnosticada. Cada item possui quatro perguntas para identificar o tipo de Cultura da empresa. Sendo os itens: 1) características dominantes, 2) liderança organizacional, 3) gerência dos empregados, 4) elemento de coesão da organização, 5) ênfase estratégica e 6) critérios de sucesso. Os itens foram construídos para medir as dimensões de clã, adhocracia, hierarquia e mercado. O instrumento também possibilita a análise da cultura organizacional atual e da cultura almejada para o futuro da empresa, com base na percepção dos profissionais.

De acordo com as instruções de operacionalização da OCAI feitas por Cameron e Quinn (2011), a forma correta de operacionalizar o diagnóstico é por meio de escalas *ipsativas*. Ao realizar o diagnóstico com escalas *ipsativas*, os respondentes devem distribuir 100 pontos entre quatro alternativas relacionadas aos itens apresentados. Isso garante que as respostas reflitam diretamente a importância relativa atribuída a cada alternativa pelos respondentes, forçando-os a fazer comparações diretas e priorizar uma opção relativo as demais. Desse modo, estabelece-se uma interdependência entre as respostas, permitindo uma avaliação mais acurada da percepção das pessoas em relação à cultura organizacional.

Contudo, na primeira fase, foi adotado o modelo de aplicação do OCAI utilizado por diversos trabalhos na área de cultura organizacional (Albarracín & De Lema, 2012; Flanigan, 2016; Burhanuddin, 2019; Zeb et al., 2020; Al Dari et al., 2021; Tyagi, 2021). Essas pesquisas operacionalizaram o OCAI por meio de escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. Este tipo de operacionalização diverge do manual de aplicação do OCAI desenvolvido por Cameron e Quinn (2011) e majoritariamente utilizado em diagnósticos de mercado. O

principal impacto de se utilizar escala *Likert* é que as perguntas são tratadas de forma independente.

Para tentar aproximar a abordagem utilizada pela literatura com a abordagem utilizada no mercado, foi aplicada uma normalização percentual nos dados coletados com a aplicação do diagnóstico com escalas *Likert*. Assim, somou-se o total de pontos atribuídos às quatro alternativas de cada dimensão, e então cada resposta foi dividida pela soma, convertendo os valores em percentuais que somam 100%. Assim manteve-se a proporcionalidade relativa dos valores das respostas ao ajustá-las para que o total seja igual 100, conforme apresentado na equação (1).

$$P_i = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^n R_i} \times 100 \quad (1)$$

na qual: P_i é o valor parametrizado da resposta i ; R_i é a pontuação *Likert* original da resposta i ; $\sum_{i=1}^n R_i$ é a soma total das respostas para uma dimensão.

Contudo, embora a normalização percentual tenha permitido uma comparação percentual entre as alternativas, ela não obriga o respondente a realizar as comparações diretas entre as perguntas durante a resposta do questionário. Assim, os dados obtidos na primeira fase não são equivalentes à aplicação do OCAI por meio de escalas *ipsativas*. Desse modo, devido a diferença fundamental entre as abordagens requereu a execução da fase 2 desta etapa.

Desse modo, na fase 2, realizou-se a coleta dos dados, seguindo as regras do Cameron e Quinn (2011) (ver Anexo A) para comparar os resultados. Nessa fase, os participantes classificaram as quatro alternativas utilizando uma escala de classificação *ipsativa*, distribuindo 100 pontos entre essas opções. A principal característica das escalas *ipsativa* é que ela obriga o respondente a escolher entre

várias opções, realizando uma comparação direta. Diferentemente, nas escalas tipo *Likert*, os respondentes indicam seu nível de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações, permitindo uma avaliação graduada das respostas. A pesquisa foi realizada presencialmente, nas duas empresas nos dias 22 de setembro e 10 de outubro de 2023. Antes de distribuir o questionário, uma breve informação foi dada a cada respondente sobre como responder o questionário utilizando a escala *ipsativa*.

3.2.2 Etapa 2: Grupos Focais

Para aprofundar a compreensão dos diagnósticos de cultura organizacional realizados na primeira fase e complementar seus achados, tornou-se necessária uma segunda etapa. Esta fase visou também identificar, com mais profundidade, os principais desafios nos processos operacionais das *trading companies*. Assim, a segunda etapa do estudo foi conduzida por meio de grupos focais, utilizando um questionário semiestruturado, como pode ser visto no Apêndice B. Os grupos foram divididos entre líderes e equipes operacionais, a fim de garantir uma validação mais precisa e um maior aprofundamento das informações. Ao todo, foram formados seis grupos focais, três em cada uma das empresas participantes.

Na primeira empresa, os grupos focais foram compostos por 7 líderes em um grupo, 9 membros da equipe operacional em outro, e mais 5 membros em um terceiro grupo. Na segunda empresa, formaram-se grupos com 3 líderes, 6 membros da equipe operacional em um segundo grupo, e mais 6 membros no terceiro.

Após a divisão dos grupos, realizada em conjunto com os gestores das empresas, iniciamos as atividades, garantindo a todos a confidencialidade e a

segurança de tudo o que seria tratado. Primeiramente, apresentamos o estudo de Cameron e Quinn, explicando os quatro quadrantes do modelo, e em seguida compartilhamos os resultados dos diagnósticos realizados. Os participantes foram então convidados a validar ou ponderar os resultados apresentados. Concluída essa etapa, iniciamos as entrevistas para aprofundar a compreensão das dificuldades comércio exterior. Nesse momento, cada membro do grupo teve a oportunidade de expressar seus sentimentos sobre as questões abordadas.

Após a realização do 5º e 6º grupos focais, observou-se que não surgiram novas informações em relação às entrevistas anteriores, caracterizando, assim, a saturação teórica. Deste modo, a coleta de dados foi encerrada após a execução do 6º grupo focal. Todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição, com o tempo médio de duração de 1h30min por grupo, realizadas entre 22 de setembro e 10 de outubro de 2023.

3.2.3 Etapa 3: Entrevistas com Especialistas e Triangulação

Com base nos resultados obtidos nas etapas anteriores, identificou-se a necessidade de reforçar a validação a partir da perspectiva de especialistas em comércio exterior. Dada a escassez de artigos que possam validar esses resultados, foi fundamental recorrer aos *stakeholders* das *trading companies*, apresentando os achados com o objetivo de verificar se os resultados fazem sentido e refletem a realidade do setor estudado.

Foram consultados os seguintes especialistas, todos com mais de 20 anos de experiência na área: (i) um renomado consultor de *trading companies* atuantes no Brasil; (ii) um Auditor da Receita Federal do Brasil; (iii) o presidente do Sindicato do

Comércio de Exportação e Importação do Espírito Santo (SINDIEX); e (iv) um empresário que atua também como *trading company* e ex-presidente da SINDIEX.

As entrevistas ocorreram entre 8 de abril e 20 de junho de 2024, de duas formas. A primeira foi realizada online, por meio do Teams, com o especialista que reside fora do Espírito Santo. As outras três entrevistas foram presenciais. Todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição, com uma média de duração de 1 hora por entrevistado. Durante cada sessão, foi feita uma apresentação dos resultados, seguida de uma discussão sobre os temas voltados ao conhecimento de cada entrevistado. O objetivo foi entender melhor as divergências e convergências nas falas de líderes e equipes, além de validar os resultados, identificando se o cenário apresentado reflete a realidade de outras empresas do setor.

A utilização da Triangulação foi essencial para aumentar a credibilidade e a validade dos resultados deste estudo, permitindo a análise do fenômeno sob diferentes perspectivas (Yin, 2015). Essa abordagem garantiu que os resultados fossem mais robustos, evitando que ficassem restritos a uma única metodologia ou ponto de vista, e proporcionando uma visão mais ampla e precisa da realidade estudada.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Com os dados coletados dos grupos focais, foi realizada uma análise de conteúdo, considerada adequada para interpretar respostas abertas em questionários (Mozzato & Grzybovski, 2011), para identificação dos elementos pertencentes ao fenômeno da cultura organizacional em *trading companies*.

As entrevistas realizadas com os grupos focais foram gravadas, e o programa Microsoft Word foi utilizado para transcrever as gravações. Foi necessário verificar se o programa realizou as transcrições corretamente. A partir disso, foram submetidos a uma análise codificada para categorização de evidências com base em padrões, conforme a estratégia analítica proposta por Bardin (2016), organizando as informações em uma série e criando uma matriz de categorias. Para isso foi utilizado o software ATLAS it. 23.

Para realizar a análise da pesquisa qualitativa, seguimos uma série de passos organizados após a inserção de todas as entrevistas no software. A codificação foi desenvolvida por meio da leitura e análise minuciosa dos textos das entrevistas, atribuindo categorias a cada segmento identificado. Inicialmente, selecionamos 25 categorias; posteriormente, verificaram-se categorias que poderiam ser unificadas, totalizando 21 categorias. Com essa lista, foi necessário criar grupos temáticos para uma melhor organização: cultura organizacional, operações e políticas de recursos humanos.

Para verificar essa nova organização, foram geradas nuvens de palavras, proporcionando uma visão abrangente de todos os termos que surgiram em cada um dos três grupos analisados. O software gerou uma tabela contendo todos os trechos e seus códigos correspondentes. Foi essencial revisitar os trechos das entrevistas para identificar possíveis erros na escolha das categorias e no alinhamento dos grupos temáticos. Após uma leitura adicional e análise das referências das entrevistas, foi necessária uma nova organização, separando as falas dos líderes das equipes. Isso resultou na criação de duas tabelas distintas, cada uma com 18 categorias.

É importante salientar que os resultados da análise realizada com os dados da pesquisa qualitativa foram validados por quatro especialistas. Eles revisaram a lista final das categorias e códigos obtidos, garantindo a precisão e confiabilidade dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Foram realizadas duas fases da pesquisa usando o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn (2011), em duas *trading companies*. Após a análise dos resultados da cultura organizacional (CO), gerou-se os quadros de perfil cultural das duas empresas, sendo dividido em dois perfis, dos líderes e da equipe. A partir da análise da Figura 3, pode-se perceber que as culturas de clã, hierarquia e de mercado estão dominantes. Os líderes desejam fazer parte de todos os quatros quadrantes. Na Figura 4, a equipe tem a mesma percepção dos líderes.

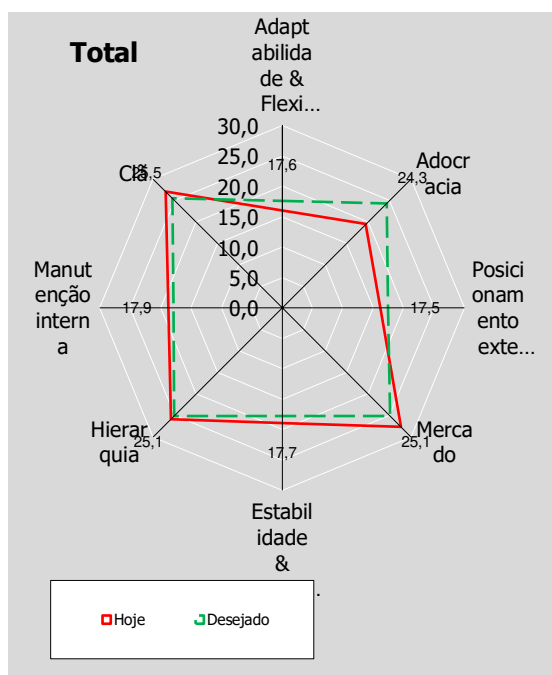


Figura 3: CO dos líderes
 Fonte: Cameron e Quinn (2011).
 Nota: Adaptada pela autora.

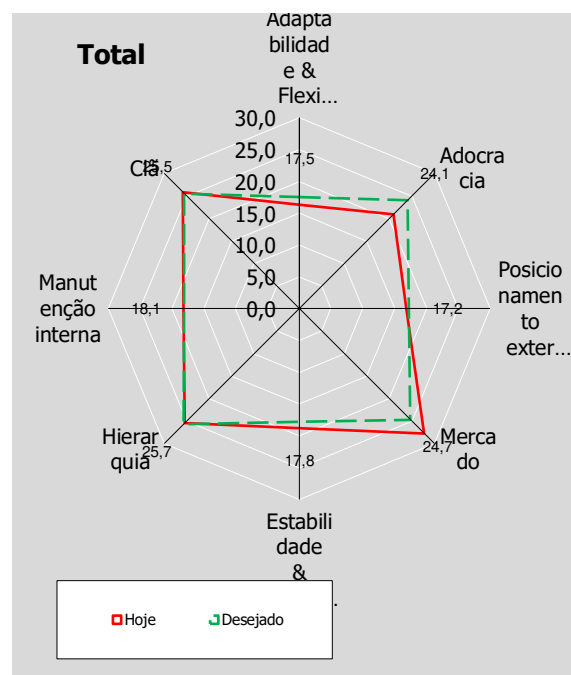


Figura 4: CO da equipe
 Fonte: Cameron e Quinn (2011).
 Nota: Adaptada pela autora.

A partir disso, concluiu-se que a Escala *Likert* não é o melhor formato para operacionalizar a análise da cultura organizacional de maneira eficaz, não sendo capaz de refletir verdadeiramente a cultura atual e desejada das empresas. Assim, foi essencial desenvolver a fase 2, que consistiu na reavaliação do Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional, seguindo o protocolo e operacionalização estabelecidos por Cameron e Quinn (2011). O objetivo foi comparar os resultados e verificar se permaneciam consistentes em relação à fase 1. A pesquisa foi conduzida presencialmente nas empresas nos dias 22 de setembro e 10 de outubro de 2023. Antes de distribuir o questionário, foi fornecida uma breve explicação a cada participante sobre as seções do questionário e o sistema de pontuação associado a elas.

O Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional é composto por seis itens e cada item apresenta quatro opções. É distribuído 100 pontos entre essas opções (Anexo A), com base em quão semelhantes são às características da sua própria organização, atribuindo mais pontos à opção que melhor represente a sua organização (Cameron & Quinn, 2011). Após a análise dos resultados da cultura organizacional, gerou-se novos quadros de perfil cultural das empresas, separadamente, para melhor interpretação e entendimento das culturas.

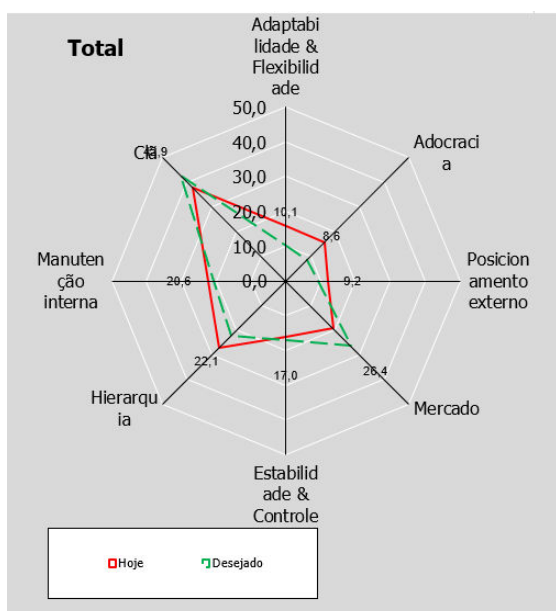


Figura 5: CO dos líderes da empresa A
Fonte: Cameron e Quinn (2011).
Nota: Adaptada pela autora.

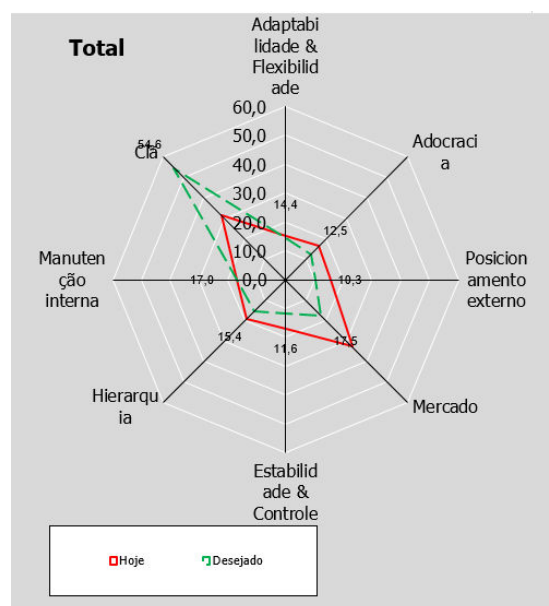


Figura 6: CO da equipe da empresa A
Fonte: Cameron e Quinn (2011).
Nota: Adaptada pela autora.

Na visão dos líderes da empresa A (Figura 5), a cultura organizacional atual, pode ser caracterizada como de clã, caracterizada por um ambiente colaborativo e voltado para a equipe, no qual os membros da organização se preocupam com o bem-estar uns dos outros e trabalham juntos para alcançar objetivos comuns (Cameron & Quinn, 2011; Durai, 2022). Além da cultura clã, pode-se ver uma latência na cultura da hierarquia, na qual a organização tem uma necessidade de controle, a partir das normatizações e procedimentos, preserva a estabilidade e a performance operacional.

Por sua vez, as culturas de mercado e de adhocracia não são predominantes na visão dos líderes.

De outro modo, a equipe da empresa A (Figura 6) percebe que, atualmente, a cultura da empresa está voltada para o clã. Este resultado está em linha com Demir et al., (2011) que identificaram que a percepção da cultura clã pode estar relacionada ao número de funcionários. Quanto menos funcionários a relação é mais próxima, se tornando familiar. Pode-se observar que a cultura de mercado também foi destacada. Isso significa que a equipe percebe que a empresa é competitiva e busca pela liderança de mercado. Isso reflete que a organização se dedica ao posicionamento externo, sucesso e reputação, e a necessidade de estabilidade e controle, a partir de uma orientação para o resultado (Cameron & Quinn, 2011). Portanto, as culturas de hierarquia e adhocracia são menos evidentes que a de clã e mercado. Contudo, a equipe consegue ver a importância delas, mesmo que não sejam dominantes.

Na percepção desejada a longo prazo para a cultura da organização, os líderes almejam tornar a cultura de clã mais dominante e aumentar a cultura de mercado, tornando a empresa menos hierárquica. A importância da coesão tem sido amplamente reconhecida entre os funcionários em culturas voltadas para o mercado. Para Aktas et al. (2011), isso confere significado às políticas institucionais e às práticas de recursos humanos que garantem que os funcionários estejam alinhados com as demandas do mercado e sintam uma forte identificação com a instituição.

Portanto, os líderes desejam um olhar melhor para o ambiente interno, oferecendo maior flexibilidade e manutenção das tradições da organização a partir do desenvolvimento de recursos humanos interno. Porém, sem reduzir o olhar externo, atendendo as necessidades do mercado de forma estável e controlada.

Não obstante, a percepção desejada a longo prazo da equipe operacional, é ter uma única cultura dominante, a cultura de clã. Isso significa que os funcionários querem que a organização tenha uma escuta ativa, flexível para o corpo funcional. Um lugar mais humanizado, onde tenham autonomia na tomada de decisão, de acordo com o cargo que ocupa. Como podemos verificar nas falas E18, E19: “...as líderes são participativas, estão sempre do nosso lado, segurando na nossa mão e quando não conseguimos, elas também colocam a mão na massa e resolve agir...” e E32 ainda comenta que “...é você ter liberdade para fazer o processo...”

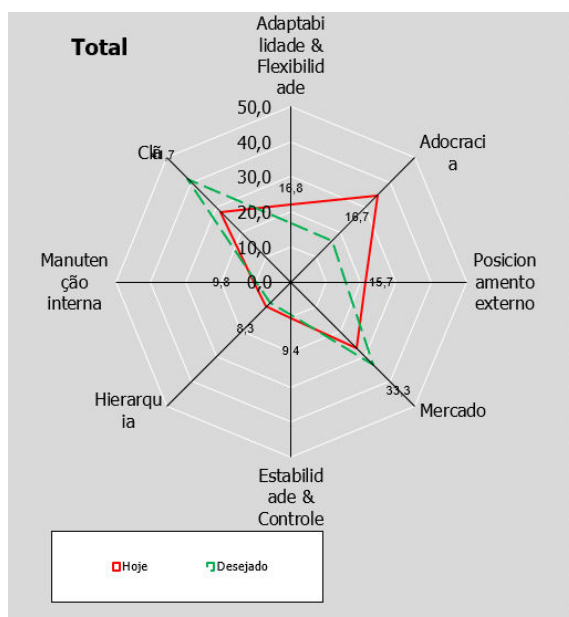


Figura 7: CO dos líderes da empresa B
Fonte: Cameron e Quinn (2011).
Nota: Adaptada pela autora.

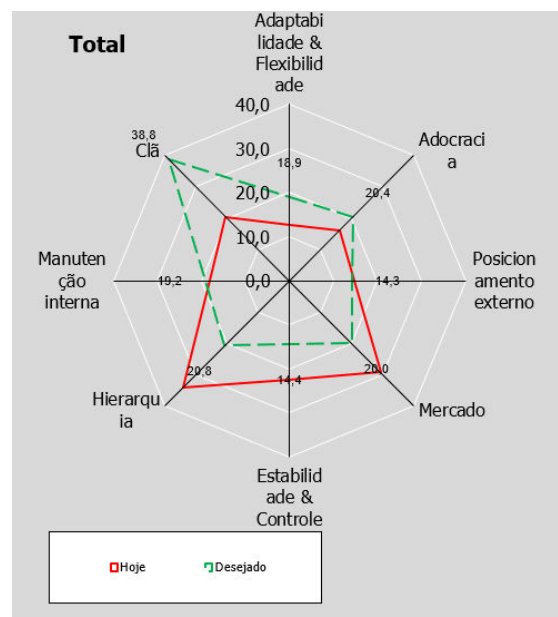


Figura 8: CO da equipe da empresa B
Fonte: Cameron e Quinn (2011).
Nota: Adaptada pela autora.

Na visão dos líderes da empresa B (Figura 7), a cultura organizacional atual, pode-se caracterizar como adocrática, com o foco no posicionamento externo e alto grau de flexibilidade. A empresa tende a ser um lugar inovador e empreendedor que gera produtos e serviços novos. A individualidade está na sua composição, sendo

estimulado e incentivado pela empresa. Esse resultado vai ao encontro de Tyagi (2021) que aponta que a cultura da adhocracia contribui para a eficácia da gestão.

A empresa detém uma grande parcela na cultura de mercado e clã e pouca representatividade na cultura hierárquica. No entanto, os líderes desejam as culturas de clã e de mercado mais dominantes. Como podemos verificar nas falas sobre a cultura clã, E2: "...teve um período que começamos a contratar pessoas sem experiência para formar na casa, teve um resultado bacana com algumas..." e o E5 complementa que a empresa possui "... cultura de valorizar pessoas, quem chega de mercado, consegue ver muito claramente...". E sobre a cultura de mercado o E5 comenta que "...a cultura sempre foi assim, atender o cliente com primazia, deixar o cliente satisfeito, encantar o cliente...".

Pode-se perceber que nas duas empresas estudadas, os líderes desejam as mesmas culturas a longo prazo. Resultado oposto encontrado por Sampieri et al., (2014) que identificaram que as organizações mexicanas tendem a valorizar mais os valores de clã e hierarquia do que os valores de adhocracia e mercado.

De outro modo, a equipe da empresa B (Figura 8) percebe que a empresa tem cultura de hierarquia e de mercado dominantes, nas quais os processos são explícitos, os líderes são organizados, o trabalho é formalizado e estruturado. A estabilidade e o controle são voltados para o ambiente interno e externo ao mesmo tempo (Cameron & Quinn, 2011).

Pode-se observar que a longo prazo, a equipe deseja um novo cenário, no qual a cultura clã passaria a ser predominante, com olhar para equipe e no desenvolvimento dos funcionários. Pode-se observar também o desejo de aumento da adhocracia, pois o mercado é dinâmico e incerto, devido as mudanças de

legislação, cenário mundial turbulento com guerras e pós-pandemia. Essa cultura tende a se reconfigurar rapidamente, promove flexibilidade e adaptabilidade do cenário atual fomentando a criatividade e o surgimento de novos serviços e produtos. Interessante notar que eles reduzem a hierarquia, mas mantem como uma cultura importante para a organização.

4.1.1 Integração dos casos

Com relação a primeira fase, pode-se identificar que com a análise, a partir do levantamento das respostas realizadas pela Escala *Likert*, a cultura organizacional das duas empresas representa os 4 quadrantes, o que não é factível para empresas de comércio exterior. Isso significa que, tanto os líderes quanto as equipes desejam ter todas as culturas dentro da organização de forma dominante. Isso sugere que a metodologia utilizada nas pesquisas científicas é inadequada para auferir a cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

Ao analisar a segunda fase, pode-se verificar que o perfil da cultura das empresas muda em relação a primeira fase. Agora, pode-se identificar quais as culturas são atualmente dominantes e as que são desejadas a longo prazo. Pode-se considerar que o *framework* de Cameron e Quinn (2011) é adequado para identificar o perfil cultural de uma organização e gerar um diagnóstico mais fundamentado, por ser amplamente utilizado no mercado e pela literatura (Salazar, 2008; Calderón Romero, 2018; Lee & Ding, 2024). Ao analisar o perfil das empresas, deve-se considerar alguns pontos em relação a ambas as *trading companies*, para melhor entendimento dos resultados gerados neste estudo, como pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2: Perfil das *Trading Companies*

	Empresas	
	A	B
Atividades	Atua por conta e ordem de terceiros, encomenda e distribuição própria	Atua por conta e ordem de terceiros, encomenda e distribuição própria
Início das atividades	2006	1999
Quantidade	Possui 11 líderes e 37 liderados	Possui 3 líderes e 15 liderados
Como é o espaço físico	Departamentos separados por meio de divisórias de vidro	Departamentos em estrutura Open Space
Possui sistema operacional	Não	Sim, mas não atende
Possui despachante próprio	Não	Sim
Possui setor de RH	Sim, recentemente	Não
Filiais	Rondônia e Alagoas	Alagoas e Itajaí

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Pode-se verificar que tanto os líderes quanto as equipes desejam ter predominância na cultura clã. A cultura adequada para cada empresa varia de acordo com o setor e a estratégia adotada (Wan et al., 2011). A cultura clã tem se destacado em diversas pesquisas, incluindo empresas dos setores de turismo (Martínez Aragón et al., 2022), manufatura e alta tecnologia (Salas-Arbeláez et al., 2017), empresas de diferentes setores e tamanhos (Sampieri et al., 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016; Vetráková & Smerek, 2016), universidades (Flanigan, 2016) e organizações certificadas pelo SPI (Lee et al., 2016). Esses resultados sugerem que essa cultura tende a ser valorizada por setores privados que buscam maior envolvimento e desenvolvimento de seus funcionários.

Os líderes das empresas estudadas apontam que desejam ter também a cultura de mercado, para as empresas alcançarem seus objetivos a longo prazo. Como são empresas que compram produtos importados e vendem no mercado interno, este racional faz sentido. A cultura de mercado é caracterizada por uma orientação externa, foco em resultados e concorrência, enquanto a cultura de clã é caracterizada por uma orientação interna, foco em pessoas e colaboração (Cameron & Quinn, 2011; Naranjo-Valencia et al., 2016). Portanto, corroborando Moonen (2017), as equipes de liderança precisam planejar a mudança na cultura organizacional em conjunto com qualquer realinhamento estratégico significativo.

Conclui-se que os líderes não estão passando o que desejam como cultura organizacional da empresa. A falta de comunicação explícita e escrita pode levar a um desalinhamento cultural entre liderança e equipe operacional tanto da cultura atual, quanto da cultura desejada. Portanto, isso faz com que a empresa não consiga ser entendida pelas pessoas que a ocupam, levando a um desequilíbrio de interesses que impacta em seu desempenho.

4.2 GRUPOS FOCAIS E TRIANGULAÇÃO

Ao analisar os dados provenientes de 10 líderes em 2 grupos focais e 26 pessoas da equipe em 4 grupos focais, foram identificadas 25 categorias iniciais para facilitar a manipulação dos dados durante a leitura e análise. Esses grupos abrangem diversas áreas, como recursos humanos, cultura, contratação, comprometimento, liberdade, liderança, gargalos operacionais, autonomia, planejamento estratégico, responsabilidade, valores e crenças, mudança, operacional, centralização, sistemas operacionais, Excel, conexos, despachante, legislação, órgãos anuentes, melhoria de

processos, comunicação, feedback, satisfação e inovação. Após a codificação aberta, essas 25 categorias iniciais totalizaram 170 declarações dos entrevistados.

Após a separação das falas, cada um foi minuciosamente examinado para identificar seu significado no contexto do estudo e a existência de repetição de significado. Isso resultou na elaboração de uma segunda lista, mais precisa, contendo 167 declarações dos entrevistados. Utilizando o *software* Atlas ti., essa lista foi transformada em uma nuvem de palavras, que organizou todos os dados previamente analisados. Essa representação visual destacou as palavras mais frequentes presentes na lista, proporcionando *insights* sobre os temas mais relevantes do estudo.

Para criar a nuvem de palavras, estabeleceu-se os seguintes critérios: a construção foi baseada na frequência das palavras. Optou-se por limitar a nuvem a 35 palavras (ver Figura 9), já que acima desse número ocorriam palavras com significados repetidos. Em relação ao comprimento das palavras, decidiu-se excluir da nuvem as palavras com menos de 4 letras, assim como aquelas sem relevância semântica (e.g., "que", "também", "você"). Além disso, apenas palavras exatas e suas derivações foram incluídas no agrupamento.



Figura 9 - Nuvem de Palavras
 Fonte: Dados da Pesquisa.
 Nota: Elaborado pela Autora.

Ao criar a nuvem de palavras, identificou-se 21 categorias. Algumas palavras estavam tão próximas em significado que foram agrupadas, formando uma única categoria, e palavras semelhantes também foram combinadas. Esses 21 códigos abrangeram as 167 falas dos entrevistados. Por exemplo, a palavra 'mudança' foi agrupada com 'melhoria de processos', a palavra 'conexos' foi agrupada com 'sistemas operacionais', a palavra 'autonomia' foi agrupada com 'liberdade', e 'comprometimento' foi agrupado com 'responsabilidade'.

Das 21 categorias, foi preciso dividir as tabelas, já que nem todas se aplicam a todos os grupos focais devido às suas responsabilidades dentro da organização. Por exemplo, as categorias referentes a gargalo operacional, inovação e contratação aparecem apenas no grupo dos Líderes. Já as categorias órgãos anuentes, feedback e liberdade aparecem apenas no grupo da Equipe.

Tabela 3: Categorias e Grupos Temáticos – Líderes

QTDA	CATEGORIAS	QTDE CÓDIGOS	GRUPOS TEMÁTICOS
1	Cultura	11	Cultura organizacional
2	Liderança	5	
3	Planejamento Estratégico	5	
4	Responsabilidade	2	
5	Valores e Crenças	4	
6	Operacional	3	Operação
7	Centralização	1	
8	Sistemas Operacionais	5	
9	Gargalo Operacional	6	
10	Excel	1	
11	Despachante	6	
12	Inovação	2	
13	Legislação	2	
14	Melhoria de Processos	3	Políticas de Recursos Humanos
15	Recursos Humanos	7	
16	Comunicação	3	
17	Contratação	11	
18	Satisfação	3	
	Total	80	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela autora.

Portanto, para analisar os resultados obtidos, elaborou-se duas tabelas: grupo focal dos líderes e grupo focal das equipes. Assim, chegou-se a um total de 18 categorias por grupo, o que levou à criação das Tabelas 3 e 4 separadamente. Para discutir os resultados de maneira mais clara, agrupamos as categorias em 3 grupos específicos: Cultura Organizacional, Operacional e Política De Recursos Humanos, simplificando assim a análise dos resultados.

Tabela 4: Categorias e Grupos Temáticos - Equipes

QTDA	CATEGORIAS	QTDE CÓDIGOS	GRUPOS TEMÁTICOS	
1	Cultura	5	Cultura organizacional	
2	Liderança	5		
3	Planejamento Estratégico	5		
4	Responsabilidade	3		
5	Valores e Crenças	4		
6	Operacional	12	Operação	
7	Centralização	1		
8	Sistemas Operacionais	8		
9	Excel	6		
10	Despachante	1		
11	Legislação	3		
12	Melhoria de Processos	8		
13	Órgãos Anuentes	1		
14	Recursos Humanos	8		Políticas de Recursos Humanos
15	Comunicação	3		
16	Feedback	3		
17	Liberdade	8		
18	Satisfação	3		
	Total	87		

Fonte: Dados da Pesquisa.
Nota: Elaborada pela autora.

4.2.1 Análise dos Resultados

Após a formação das categorias, procedeu-se com a organização e apresentação detalhada dos resultados obtidos nesta etapa específica dos líderes e das equipes. Cada etapa contém as 18 categorias divididas em 3 grupos: temas, que representam os assuntos abordados, e referências, que são as citações dos entrevistados relacionadas a esses temas.

O grupo temático cultura organizacional pode ser identificada em categorias como cultura, liderança, planejamento estratégico, responsabilidade, valores e crenças. É relevante comentar, por exemplo, que a categoria cultura se encontra destacada nas falas dos líderes entrevistados (E) 5, 7 e 2, como pode ser visto na Tabela 5. O E5 comenta que "...a cultura sempre foi assim, atender o cliente com primazia, deixar o cliente satisfeito, encantar o cliente...". Já o E7 comentou que "...

eu acho que pode ter métodos, pode ter processo e pode ter hierarquia, mas as coisas podem ser conduzidas de uma forma mais light...".

Tabela 5: Categoria Cultura

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Cultura Organizacional	Cultura	<p>E3: "...precisamos colocar ideias novas e foi todo mundo com receio, mas eles aceitaram de primeira..."</p> <p>E5: "...a cultura sempre foi assim, atender o cliente com primazia, deixar o cliente satisfeito, encantar o cliente..."</p> <p>E4: "...a gente foi internalizando, e criando isso junto com a empresa também..."</p> <p>E2: "...a cultura organizacional já foi mais forte..."</p> <p>E1: "...muita coisa está se perdendo..."</p> <p>E2: "...empresa humilde, trabalhamos com pessoas humildes, somos transparentes, tudo tem que ser dito na verdade..."</p> <p>E7: "... eu acho que pode ter métodos, pode ter processo e pode ter hierarquia, mas as coisas podem ser conduzidas de uma forma mais light..."</p> <p>E4: "...a gente tem uma equipe que é mais antiga e aqueles que ainda não conseguiram enxergar esse momento de mudança que é para melhor..."</p> <p>E6: "...hoje é essa falta da maturidade profissional da minha equipe, mais formal, mais incisiva, porque tá todo mundo acostumado a ser família..."</p> <p>E2: "...porque quando eu cheguei, perguntei quais são as regras, não tinha, foi só falado de forma bem superficial, pois não sabiam..."</p> <p>E2: "...o procedimento é algo vivo. A gente vai mudando a medida que as coisas vão acontecendo, dá para manter abraçar o cliente com todas as loucuras deles e ainda sim manter o padrão de qualidade, manter as coisas andando da forma como tem que ser..."</p>	<p>E17: "...estamos perdidos, não sabemos o que a empresa quer..."</p> <p>E25, E27, E30: "...não tem cultura e nem hierarquia..."</p> <p>E28: "...as pessoas que vão permanecendo, são as que são mais resistentes psicologicamente, pois é muito estressante..."</p> <p>E25: "...não se defini o que vai fazer e quando vai fazer..."</p> <p>E32, E36: "...causa um pouco de insegurança, em determinadas situações, porque você não sabe como que a pessoa vai se posicionar..."</p>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

O E2 comentou que "...a cultura organizacional já foi mais forte...". Ao longo das falas dos líderes sobre cultura, pode-se observar que as empresas não possuem culturas organizacionais bem definidas, as pessoas podem perceber, mas não estão

escritas e alinhadas com o planejamento estratégico da empresa. Nas falas das equipes entrevistadas 17 e 25, pode-se verificar que E17 comenta que "...estamos perdidos, não sabemos o que a empresa quer...". Já o E5 comenta que "...não se defini o que vai fazer e quando vai fazer...".

As equipes não conseguem ter a mesma percepção dos líderes. Vetráková e Smerek (2016) reforçam a relevância da cultura como um elemento determinante na definição do senso de pertencimento dos indivíduos à organização em que estão inseridos. De acordo com Entrevistado 1, "as *trading companies* brasileiras não têm o costume de se preocupar com planejamento estratégico nem com a cultura organizacional no início de suas atividades". O Entrevistado 3 complementa que "os empresários começam a perceber a necessidade disso quando surge alguma crise interna ou quando a empresa cresce de forma rápida".

Durai (2022), estudou cultura organizacional em instituições de ensino superior, que vem atestar que uma cultura institucional forte pode gerar diversos resultados positivos, impactando a ética de trabalho, os valores dos funcionários e, conseqüentemente, a produtividade e qualidade de vida no trabalho. O sucesso dessas instituições está diretamente ligado ao desempenho e ao valor que agregam, sendo que uma cultura organizacional robusta desempenha um papel crucial ao influenciar positivamente esses aspectos, contribuindo para o sucesso global da instituição.

Tabela 6: Categoria Liderança

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Cultura Organizacional	Liderança	E3: "...eles pedem para você fazer, mas as vezes te seguram um pouquinho, porque não sabem, ainda tem o caminho de tomar as decisões..."	E8, E11: "...como estamos em processo de mudança, então acho que eles estão cobrando um pouco mais..."
		E2: "...o quanto a liderança tem que internalizar e passar, eu sei que é muito importante estar escrito, porque tem que estar muito claro para quem está chegando..."	E9: "...a tendência é buscar um líder mais hierarquizado, pois a empresa está crescendo..."
		E3: "...as pessoas não estão preparadas para outro tipo de liderança..."	E18, E19: "...as líderes são participativas, estão sempre do nosso lado, segurando na nossa mão e quando não conseguimos, elas também colocam a mão na massa e resolve agir..."
		E23: "...a gente não consegue pensar de forma gerencial, porque estamos presos na operação do dia a dia..."	E21: "...tem que entender mais sobre o setor e o que acontece, analisar de forma correta, tem que haver mais participação da liderança..."
		E22: "...eles me lançaram o desafio, de montar uma estrutura de plano de carreira e criar metas, pensar no planejamento estratégico do ano que vem. Não consigo fazer devido a rotina, fica num fluxo vivendo um dia de cada vez..."	E17, E20, E21: "...o ponto crítico é na resolução de conflitos e clima organizacional, as vezes saem faíscas e a liderança falha na solução de conflito..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

É possível identificar nas falas dos líderes na categoria liderança, como apresenta na Tabela 6, que está muito ligada as rotinas operacionais, impactando nas atribuições de gestão. Isso pode ser visto nas falas do E23 que comenta "...a gente não consegue pensar de forma gerencial, porque estamos presos na operação do dia a dia..." E E22 complementa que "...eles me lançaram o desafio, de montar uma estrutura de plano de carreira e criar metas, pensar no planejamento estratégico do ano que vem. Não consigo fazer devido a rotina, fica num fluxo vivendo um dia de cada vez...". Já E3 comenta que "...as pessoas não estão preparadas para outro tipo de liderança...".

Para o Entrevistado 3, "os líderes de empresas de comércio exterior são, em sua maioria, vendedores e não atuam em outras áreas da organização, nem mesmo

na estratégia da empresa, pois não lhes sobra tempo". "Se o líder consegue trazer clientes e fazer parcerias, isso é mais valorizado do que qualquer outra coisa" (Entrevistado 4). A capacidade de organizar sua equipe, instituir sistemas de incentivos e manter um bom relacionamento com a Receita e outros órgãos acaba ficando em segundo plano, o que resulta na atrofia de outras habilidades.

A categoria liderança na visão das equipes, tem falas positivas, mas acompanhada de algumas críticas como E21 aponta "...tem que entender mais sobre o setor e o que acontece, analisar de forma correta, tem que haver mais participação da liderança...". Já o E17, 20 e 21 comentam que "...o ponto crítico é na resolução de conflitos e clima organizacional, as vezes saem faíscas e a liderança falha na solução de conflito...". Porém, E18 e E19 comentam que no setor onde atuam "...as líderes são participativas, estão sempre do nosso lado, segurando na nossa mão e quando não conseguimos, elas também colocam a mão na massa e resolve agir...".

Nessa linha de raciocínio Moonen (2017) destaca que as complexidades comportamentais dos líderes estão associadas à habilidade de equilibrar papéis concorrentes, ou seja, lidar eficientemente com múltiplas e simultâneas demandas organizacionais. Isso requer a capacidade de preservar a integridade comportamental e credibilidade, ao mesmo tempo em que atende às exigências conflitantes da organização.

Mas é importante destacar que o tipo de empresa estudada neste trabalho requer uma mão-de-obra qualificada, no sentido, de conhecer com profundidade o fazer, pois erros geram altas multas, atrasos na liberação da carga, erro no faturamento, entre outros. As pessoas que trabalham na área do comércio exterior

brasileiro são pessoas que precisam ter habilidades técnicas e muitas das vezes não foram treinadas para ter habilidade impessoal, gerencial.

Portanto, isso impacta no dia a dia da empresa, pois o gestor não administra, não cria estratégias, melhorias de processos pois constantemente atua como um profissional técnico, fazendo. Como podemos ver na fala do entrevistado E23 que aponta "...a gente não consegue pensar de forma gerencial, porque estamos presos na operação do dia a dia...". O Entrevistado 1 explana que "grande parte dos empresários de comércio exterior são ex-funcionários. Embora esses profissionais possuam amplo conhecimento e domínio das operações, eles acabam abrindo suas próprias empresas sem a devida preparação em gestão". Isso significa que muitos deles não estão prontos para assumir cargos de liderança, delegar responsabilidades e confiar plenamente em suas equipes.

Tabela 7: Categoria Planejamento Estratégico

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Cultura Organizacional	Planejamento Estratégico	<p>E3: "...o óbvio precisa ser falado, deixar muito claro, bater sempre na tecla, fazer um planejamento estratégico, na missão, nos valores e isso hoje, quando cada um entra, está sendo falado, mas não temos nada escrito e definido..."</p> <p>E22: "...está investindo mais na parte de desenvolvimento de pessoas, cultura, engajamento, treinamento, avaliação de desempenho..."</p> <p>E1 "...não tinha planejamento estratégico, está começando do zero..."</p> <p>E5: "...então, as mudanças são muitas e rápidas, ainda tem muita incerteza..."</p> <p>E22, E23: "...falta mais material humano para trazer mais responsabilidade, descentralizar e mapear o que já tem, botar no papel, ver o que conseguimos mudar ..."</p>	<p>E11, E12, E13: "...a gente não participa do processo, então a gente vai deduzindo as coisas..."</p> <p>E8, E10: "...poderia ser mais aberto em alguns pontos, porque as vezes não abrem espaço e a gente descobre só quando vai ser implementado..."</p> <p>E25, E27, E28: "...a gente vê que é um objetivo, mas ainda não existe tão claramente..."</p> <p>E36: "...causa um pouco de insegurança, em determinadas situações, porque você não sabe como que a pessoa vai se posicionar..."</p> <p>E9, E10, E18, E25, E27, E31: "... Não há planejamento..."</p>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

No campo do planejamento estratégico como pode ser visto na Tabela 7, é importante destacar que os líderes identificam a importância de ter planejamento estratégico o que é visto nas falas E1 e E3, onde E1 comenta que "...não tinha planejamento estratégico, está começando do zero...". Já E3 comenta que "...o óbvio precisa ser falado, deixar muito claro, bater sempre na tecla, fazer um planejamento estratégico, na missão, nos valores e isso hoje, quando cada um entra, está sendo falado, mas não temos nada escrito e definido...". A estratégia é um importante direcionador de desempenho, juntamente com os recursos da empresa (Rua et al., 2018).

Na categoria planejamento estratégico as equipes não têm participado de sua construção, como apontam E11, E12 e E13 "...a gente não participa do processo, então a gente vai deduzindo as coisas...". Já os E8 e E10 comentam que "...poderia ser mais aberto em alguns pontos, porque as vezes não abrem espaço e a gente descobre só quando vai ser implementado...". E as falas dos E9, E10, E18, E25, E27, E31 apontam que "... não há planejamento...".

Nesse contexto, Fuertes et al., (2020) destacam que a participação de diversas partes interessadas da organização pode desempenhar um papel significativo na concepção de uma estratégia eficiente. O planejamento estratégico surge como um elemento essencial, possibilitando que a empresa estabeleça metas a longo prazo, desenvolva diferenciais sustentáveis e compreenda o ambiente competitivo no qual está inserida. Essa abordagem estratégica não apenas facilita a realização de metas duradouras, mas também confere à empresa a habilidade de se adaptar e prosperar em um ambiente dinâmico e desafiador.

Tabela 8: Categoria Responsabilidade

<u>Grupo</u>	<u>Categoria</u>	<u>Referências dos Líderes</u>	<u>Referências das Equipes</u>
Cultura Organizacional	Responsabilidade	E1: "...percebo é a equipe mais velha tem um engajamento maior do que a galera nova que está chegando..." E22: "...grande problema é que as pessoas se esquivam, não querem assumir nada e nem de responder..."	E12: "...algumas sim, só quando envolve valores altos a gente aponta as opções para líder..." E25, E28, E32: "...melhorar 50% seria função, setores e hierarquia. Até onde vai minha responsabilidade e autonomia?..." E25, E26: "...falta a liberdade e autonomia das pessoas exercerem e a forma como é passada esse conhecimento e essa autonomia está na decisão..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Na categoria de responsabilidade, conforme mostra na Tabela 8, o líder E22 comenta que "...grande problema é que as pessoas se esquivam, não querem assumir nada e nem de responder...". Já nas falas das equipes pode perceber que a responsabilidade é mais vista já que sentem que não há tem, como apontam as falas E25, E26 "...falta a liberdade e autonomia das pessoas exercerem e a forma como é passada esse conhecimento e essa autonomia está na decisão...". Já os E25, E28, E32 comentam que "...melhorar 50% seria função, setores e hierarquia. Até onde vai minha responsabilidade e autonomia?...".

Fuertes et al. (2020) argumentam que é evidente que a autonomia de decisão desempenha um papel fundamental em uma estratégia descentralizada. Nesse cenário, ela se traduz na confiança da tomada de decisões a diversas divisões autônomas, com base em linhas de produtos e/ou territórios. Nesse contexto específico, as decisões estratégicas são reservadas para os níveis mais elevados, ao passo que as decisões táticas são delegadas às divisões autônomas.

Tabela 9: Valores e Crenças

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Cultura Organizacional	Valores e Crenças	E2 "...não era uma empresa assim, é como se a gente não estivesse reconhecendo..." E4: "...a gente sempre vendeu personalização de serviços para atender o cliente..." E5: "... cultura de valorizar pessoas, quem chega de mercado, consegue ver muito claramente..." E7: "...as vezes não consegue dispensar alguém que não cabe mais na nova estrutura da empresa..."	E9, E11, E16: "... como gerentes, eles estão sempre trabalhando esse lado de trabalho em equipe, para gerar resultados..." E8, E14, E15: "...honestidade, o que eles prezam dentro da empresa..." E19, E20: "...prezam a honestidade e confiança..." E33, E34, E35: "...não sabemos os valores de fato, não está bem definido..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Os valores e as crenças das empresas, como mostrado na Tabela 9, pode gerar conflitos nas falas dos líderes e da equipe, como observa-se nas falas dos entrevistados 4, 5, 19, 20, 33, 34 e 35. O E4 comenta que "...a gente sempre vendeu personalização de serviços para atender o cliente...". Já o E5 comenta que E5: "... cultura de valorizar pessoas, quem chega de mercado, consegue ver muito claramente...". Já as equipes E19, E20 comentam que "...prezam a honestidade e confiança...". E E33, E34, E35 podem apontar que a empresa não possui valores e crenças definidos "...não sabemos os valores de fato, não está bem definido...".

A definição dos valores corporativos busca estabelecer um quadro de referência que inspire e discipline a trajetória da organização. O Entrevistado 4 relata que "não adianta a empresa definir políticas, visão, missão e valores apenas com base no que o mercado deseja, sem considerar se a organização é capaz de cumprir essas promessas". É simples formular declarações inspiradoras, mas, se não forem refletidas na prática, permanecerão meramente como palavras no papel. O verdadeiro desafio é criar engajamento, especialmente com o chão de fábrica, o setor operacional.

Tabela 10: Categoria Operacional

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Operação	Operacional	<p>E22: "...a gente tem a capa dos processos que continua e tem o dia a dia..."</p> <p>E23: "...ideal é que todo mundo saiba o que está acontecendo no dia a dia, qual é a operação..."</p> <p>E24: "...a gente está no mesmo ambiente, isso é a nosso favor..."</p>	<p>E13: "...é minha dor, parece que o meu dia não foi produtivo e quase não me levanto para poder fazer outra coisa..."</p> <p>E17, E18: "...temos vários tipos de operações, vários tipos de produtos, as aplicações de impostos são diferentes, então assim, tudo muda constantemente..."</p> <p>E20, E21: "...a divisão de funções está sendo muito implantada agora, e a gente escuta: mas você sabe fazer isso, eu sei e posso fazer, mas não é da minha função..."</p> <p>E14: "...problema no setor de faturamento, é um setor fiscal. Hoje quem dá esse suporte para a gente é a nossa contabilidade. Só que é assim, igual eu sou faturista, eu não tenho conhecimento, nem eles que são contadores..."</p> <p>E32, E34: "...muitos equipamentos danificados, falta a manutenção, falta pessoal. O quadro está bem reduzido na empresa de armazenagem. Eles demoram para fazer a separação..."</p> <p>E33: "...as informações não chegam por completo. Fecharam um frete, se a pessoa não passar tudo, eu tenho que ficar perguntando..."</p> <p>E25: "...eu não sei o que aconteceu com o processo que eu estava cuidando, pois, um gestor pegou para resolver e não me passou o que foi resolvido..."</p> <p>E9, E17, E19: "...como está crescendo, as pessoas estão começando a entender o que faz e suas responsabilidades..."</p> <p>E18: "...eu acho importante um setor saber a importância daquela informação para o nosso setor..."</p> <p>E8, E17: "... muda um negócio na regra, o que a gente fazia de um jeito e agora eu aplico essa redução não aplica?..."</p> <p>E18: "... se prejudica porque ainda você não atualizou, não teve um olhar crítico, a gente não consegue ter essa base toda aqui também, essa é a dificuldade..."</p>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

O grupo temático operação pode ser identificada em categorias como operacional, centralização, sistemas operacionais, gargalo operacional, Excel, despachante, inovação, legislação, melhoria de processos e órgãos anuentes. É pertinente comentar, que a categoria operacional se encontra destacada nas falas dos líderes entrevistados 23 e 24, como pode ser visto na Tabela 10. O E23 comenta que "...ideal é que todo mundo saiba o que está acontecendo no dia a dia, qual é a operação...". Para os líderes da empresa que tem sua estrutura como *Open Space*, comentam que por estarem em um ambiente aberto, as informações são mais fáceis de serem compartilhadas, como mostra a fala E24 "...a gente está no mesmo ambiente, isso é a nosso favor...".

Portanto, há mais falas do operacional das equipes, pois lidam no dia a dia da organização. Os E32 e E34 comentaram que "...muitos equipamentos danificados, falta a manutenção, falta pessoal. O quadro está bem reduzido na empresa de armazenagem. Eles demoram para fazer a separação...". O E25 comenta que "...eu não sei o que aconteceu com o processo que eu estava cuidando, pois, um gestor pegou para resolver e não me passou o que foi resolvido...". Já o E18 comenta que "... se prejudica porque ainda você não atualizou, não teve um olhar crítico, a gente não consegue ter essa base toda aqui também, essa é a dificuldade...".

As exigências fiscais constituem um aspecto crucial durante os processos de importação. "Ter conhecimento sobre a classificação e tributação específicas de cada produto ao ingressar no Brasil, alinhando a mercadoria às normas governamentais, torna-se essencial para garantir a conformidade nos procedimentos de nacionalização" (Entrevistado 2).

Tabela 11: Categoria Centralização

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Operação	Centralização	E24: "...empresa nunca vai crescer e vai implodir, porque ninguém vai dar conta, precisa descentralizar um pouco..."	E25, E27, E28, E32, E36: "...totalmente centralizado..." E34, E26: "...não temos poder de decisão..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Na categoria centralização, Tabela 11, o líder E24 comenta que "...empresa nunca vai crescer e vai implodir, porque ninguém vai dar conta, precisa descentralizar um pouco...". Já as equipes comentaram que as duas organizações são centralizadoras e não possuem poder de decisão, como pode-se verificar na Tabela 11 a partir das falas E25, E27, E28, E32, E36 comentam que "...totalmente centralizado..." e E34, E26 comentam que "...não temos poder de decisão...", apontando que a centralização não é algo positivo.

Fuertes et al. (2020) estabelece um contraponto a esta visão, argumentando que a estratégia descentralizada pode se revelar mais adequada em ambientes complexos e dinâmicos, nos quais a tomada de decisão requer agilidade e adaptabilidade. Isso sugere que a centralização pode não ser a opção mais vantajosa em todas as circunstâncias, embora não haja uma certeza de que a centralização seja prejudicial.

Tabela 12: Categoria Sistema Operacional

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Operação	Sistema Operacional	<p>E6: "...zero sistema, a gente está desenvolvendo..."</p> <p>E3: "... como não temos um sistema, muitas atividades são manuais e repetitivas, o que consome tempo. É como eu sempre digo, falta de ferramentas adequadas..."</p> <p>E21: "...o sistema tem que melhorar muito, comunicação geral, as interfaces do dia a dia..."</p> <p>E22: "...tem sistema, fizeram treinamento, mas não foi o que esperava..."</p> <p>E23: "...não existe sistema que faz a integração dos setores..."</p>	<p>E15: "...do operacional que não consegue lançar o contrato de câmbio, colocar informações de despachante, acompanhamento de processo..."</p> <p>E25, E27: "...o sistema que temos é meio obsoleto..."</p> <p>E31: "...o sistema é uma ferramenta excelente, só que você tem que aprender a trabalhar..."</p> <p>E12: "...a gente sente falta mesmo do sistema e acesso liberado para acessar o Siscomex, porque não temos..."</p> <p>E28, E29: "...a gente começou fazendo o treinamento do sistema, mas não ficou definido quando seria implementado..."</p> <p>E25: "...nós temos sistema, mas não atende as demandas e as necessidades da empresa, estamos procurando há um ano novo sistema..."</p> <p>E8, E20, E21: "...não temos sistema focado para a operação..."</p> <p>E26: "...ferramenta tipo Power BI seria bom também..."</p>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Como pode ser visto na Tabela 12, as duas falas seguintes dos líderes comentam sobre sistema operacional da empresa. O E3 aborda que "...como não temos um sistema, muitas atividades são manuais e repetitivas, o que consome tempo. É como eu sempre digo, falta de ferramentas adequadas...". Já E22 comenta que "...tem sistema, fizeram treinamento, mas não foi o que esperava...". Nas falas das equipes, corroboram com o que os líderes falaram a partir das seguintes falas, E15 comenta que "...do operacional que não consegue lançar o contrato de câmbio, colocar informações de despachante, acompanhamento de processo...", E12 aponta que "...a gente sente falta mesmo do sistema e acesso liberado para acessar o Siscomex, porque não temos...". Já E25 comenta que "...nós temos sistema, mas não

atende as demandas e as necessidades da empresa, estamos procurando há um ano novo sistema...".

Tabela 13: Categoria Excel

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Operação	Excel	E23: "...frustrante, não conseguimos colocar no Excel, abandonar o Excel será impossível..."	E16: "...o trabalho é muito manual ainda, hoje fiz uma planilha com 50 mil itens, sendo que eu poderia fazer em 10 minutos através de sistema..." E11: "...cara é tudo em Excel..." E10: "...voltei das férias e não consegui trabalhar, e-mail não funciona, computador não funciona..." E9: "...a gente conseguiria não ficar tão ofegante, como a gente fica..." E17: "...porque o tal do Excel, acaba com a gente, trava o computador..." E18, E20: "...utilizamos Excel, mas é muito inseguro, poque um clique que dá pode apagar uma fórmula, alguma coisa ou deixar de alimentar uma informação, e isso sempre acontece..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Sobre a categorização Excel, pode-se ver na Tabela 13 algumas falas dos líderes e das equipes. O E23 comenta que "...frustrante, não conseguimos colocar no Excel, abandonar o Excel será impossível...". Já E18 e E20 comentam que "...utilizamos Excel, mas é muito inseguro, poque um clique que dá pode apagar uma fórmula, alguma coisa ou deixar de alimentar uma informação, e isso sempre acontece...". Pode-se ver nas falas que as tecnologias atuais não foram abordadas nas falas das Tabelas 12 e 13.

Tabela 14: Categoria Inovação

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes
Operação	Inovação	E5: "...porque precisa de ter inovação para se manter no mercado de comércio exterior, que é onde os nossos concorrentes estão trabalhando mais pesado na questão da inovação..." E6: "...colocar tecnologia, ter BI..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Na categoria Inovação (ver Tabela 14), pode-se identificar a fala E5, comenta que "...porque precisa de ter inovação para se manter no mercado de comércio exterior, que é onde os nossos concorrentes estão trabalhando mais pesado na questão da inovação...".

Tomando esses resultados como base, é importante destacar que Formigli (2021) identificou que algumas das principais tendências em tecnologia que impactam o comércio internacional atualmente incluem Inteligência Artificial, Robótica, Blockchain, Big Data, Computação em Nuvem, Impressão 3D, Realidade Virtual, Internet das Coisas, e outras ferramentas contemporâneas. Essas tecnologias capacitam as empresas a monitorarem remotamente o desempenho de seus ativos. Além disso, elas permitem uma conexão digital em tempo real entre as empresas e clientes externos, contribuindo significativamente para a melhoria da eficiência e produtividade.

Tabela 15: Categoria Despachante

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Operação	Despachante	<p>E2: "...a gente fica mais amarrado em todos os seguimentos e essa terceirização, principalmente na do despachante tira um padrão..."</p> <p>E1: "...a gente não tem um padrão de trabalho, porque cada despachante trabalho de um jeito..."</p> <p>E7: "...os dados complementares na DI até uma abordagem com o fiscal, cada um tem uma, não tem padrão de precisão de serviço..."</p> <p>E22: "...a gente faz as nossas liberações, então o processo começa da prospecção do produto até entrega. A gente faz exatamente tudo..."</p> <p>E23: "...mudança nas regras, recebemos informação do fiscal, sites da Receita, a contabilidade avisa..."</p> <p>E24: "...tem uma pessoa do operacional que olha as mudanças..."</p>	E18, E19: "...temos muitos e cada um trabalha de uma forma, não há padronização..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Sobre a categoria Despachante Aduaneiro, pode-se constatar nas falas na Tabela 15, na qual cada empresa estudada tem dois cenários diferentes, com uma possuindo processo de liberação internamente e a outra terceirizando este, como pode-se notar nas falas dos entrevistados 2 e 22. O E2 comenta que "...a gente fica mais amarrado em todos os seguimentos e essa terceirização, principalmente na do despachante tira um padrão...". Já a E22 comenta que a empresa possui despachante próprio como pode verificar "...a gente faz as nossas liberações, então o processo começa da prospecção do produto até entrega. A gente faz exatamente tudo...".

Para Keedi (2021), a contratação de um despachante aduaneiro pode proporcionar diversas vantagens para as empresas. Ela permite que a organização e seus colaboradores dediquem seu tempo ao *core business*. Além disso, o despachante aduaneiro é uma pessoa física autorizada pela Receita Federal do Brasil,

que usualmente possui conhecimento relevante das normas da área, o que é fundamental para evitar erros, multas e atrasos nas operações de comércio exterior.

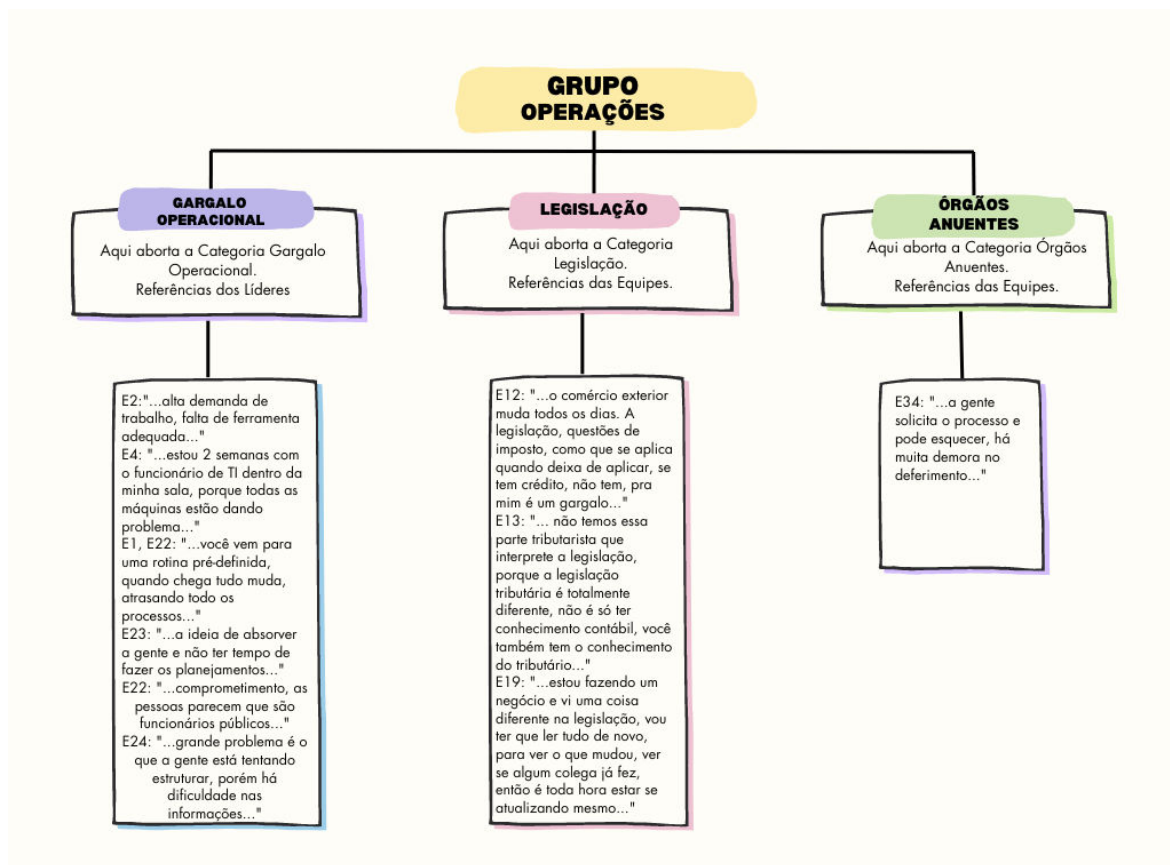


Figura 10: Categorias Gargalo Operacional, Legislação e Órgãos Anuentes

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

A categoria Gargalo Operacional pode ser vista somente nas falas dos líderes, conforme Figura 10. Os líderes apontam que a falta de ferramenta, problemas técnicos, rotina indefinida, absorver os líderes na operacional e a falta de estrutura, faz com que as pessoas se sintam desmotivadas, como pode-se observar nas falas dos entrevistados 2, 1, 22, 24. O E2 comenta que "...alta demanda de trabalho, falta de ferramenta adequada...". Já E1 e E22 comentam que "...você vem para uma rotina pré-definida, quando chega tudo muda, atrasando todo os processos...". E para

finalizar E24 comenta que "...grande problema é o que a gente está tentando estruturar, porém há dificuldade nas informações...".

O processo de *trading company* é contínuo, abrangendo desde a captação até a negociação, tanto externa quanto interna, e inclui a interação com órgãos intervenientes. Grandes empresas têm maior capacidade de gerenciar clientes ao estabelecer critérios mínimos, como organização e planejamento estratégico, além de aderir a normas de compliance e LGPD, impulsionando uma cultura de eficácia nos processos de negócio. A busca por certificações internacionais exige conformidade com padrões globais, especialmente ao lidar com multinacionais, que demandam garantias sobre a integridade e o custo dos produtos nas prateleiras. Por isso, é crucial que o processo esteja bem definido em todos os detalhes. (Entrevistado 3)

Por sua vez, observa-se que, na categoria de Legislação, somente as manifestações das equipes são registradas, conforme ilustrado na Figura 10. O comércio exterior brasileiro é regido por diversas normas e regras, porém elas mudam com muita frequência. Isso pode ser verificado nas falas seguintes. O E12 comenta que E12: "...o comércio exterior muda todos os dias. A legislação, questões de imposto, como que se aplica quando deixa de aplicar, se tem crédito, não tem, pra mim é um gargalo...". Já o E19 comenta que "...estou fazendo um negócio e vi uma coisa diferente na legislação, vou ter que ler tudo de novo, para ver o que mudou, ver se algum colega já fez, então é toda hora estar se atualizando mesmo...".

Tabela 16: Categoria Melhoria de Processos

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Operação	Melhoria de Processos	<p>E4: "...estamos trabalhando muito pesado, nos últimos tempos, em procedimento em reestruturação..."</p> <p>E7: "...nós sabemos a melhor maneira de conduzir, deixar claro que agora está um caos, mas que está gerando melhorias..."</p> <p>E1: "...você precisa de ter matéria humana e processo..."</p>	<p>E8: "...como a empresa está crescendo, você precisa ter uma questão mais estruturadas, precisam procedimentos maior..."</p> <p>E13: "...estamos vendo uma estrutura surgindo e algumas responsabilidades que ela consegue desenvolver e passar rapidamente..."</p> <p>E16: "...afinar um pouco mais as nossas tarefas, porque quando a gente vê, estamos fazendo coisas que não devemos..."</p> <p>E9: "...eu acho que a implementação do sistema vai tirar essa sobrecarga de cada um e vai interligar os setores..."</p> <p>E17: "...com essa nova consultoria, nós passamos por uma reestruturação de processos, existe a comunicação, mas é um pouco falha ainda, apesar de estarmos indo no caminho de melhorias..."</p> <p>E19: "...eu não participei de nenhum processo, em relação a reorganização que a empresa está tendo, com relação ao trabalho que é feito dentro do meu setor..."</p> <p>E27: "...trabalho em equipe, eu vejo que as pessoas não trabalham em união..."</p> <p>E35: "...a gente tenta, mas as vezes a operação é muito particular, que não dá para você seguir procedimento. Mas não geral, não vejo procedimento..."</p> <p>E16: "...como era nível clã, cada um fazia de um jeito, cada um tinha a sua identidade, só que agora eles querem uniformizar isso. Então, digamos, a gente está tentando se adequar aos procedimentos..."</p>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Aproveitando o tema que é compatível, na Figura 10, aborda sobre a categoria Órgãos Anuentes, na qual a fala aparece na equipe pelo entrevistado 34. O E34 comenta que "...a gente solicita o processo e pode esquecer, há muita demora no deferimento...". Para Keedi (2021) o governo brasileiro vem implementando facilidades para as operações de comércio exterior nos últimos anos, por meio da Receita Federal do Brasil (RFB). Essas facilidades incluem novas tecnologias e

sistemas eletrônicos que permitem a realização de processos de forma mais ágil e eficiente, além de simplificações nas normas e procedimentos aduaneiros.

A Tabela 16 mostra as falas dos entrevistados sobre a categoria Melhoria de Processos. A fala do E4 representa a visão dos líderes, quando comenta que "...estamos trabalhando muito pesado, nos últimos tempos, em procedimento em reestruturação...". Já nas falas das equipes, pode-se verificar os entrevistados 13 e 9. O E13 corrobora com a fala do líder que "...estamos vendo uma estrutura surgindo e algumas responsabilidades que ela consegue desenvolver e passar rapidamente...". Já E9 comenta que "...eu acho que a implementação do sistema vai tirar essa sobrecarga de cada um e vai interligar os setores...".

O Entrevistado 3 comenta que a "maioria das *trading companies* é alavancada pela terceirização, desempenhando o papel de intermediárias e gerenciando a interface do produto. Um exemplo é o serviço *door-to-door*, no qual a logística é completamente terceirizada até a etapa final". O processo tem que ser bem elaborado, com um fluxo que define claramente os momentos de coleta e entrega, há risco de avarias, atrasos e outros problemas. Por isso, é essencial que toda a cadeia esteja alinhada com as necessidades do cliente.

Tabela 17: Categoria Recursos Humanos

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Política de Recursos Humanos	Recursos Humanos	E6: "...quem está entrando, não está vendo a importância das pessoas..."	E9, E14: "...antes não tínhamos o RH com essa visão, ele é recente..."
		E3: "...mas não era esse RH que temos agora, de estruturação de processo, era departamento pessoal..."	E10: "...mas pela minha percepção parece que está no caminho bom..."
		E24: "...Eu gostaria muito de valorizar o profissional que está aqui. Sinto que veste a camisa da empresa, formar o cara, ajudar a crescer..."	E25: "...gente tem que ser realista, que algumas pessoas são muito difíceis de lhe dar..."
		E22: "...não tem uma pessoa de RH, tentamos, mas não conseguiu aguentar a pressão..."	E18: "...com a entrada do RH, vamos começar a ter treinamentos sobre o que o operacional faz, financeiro, faz..."
		E23: "...pessoa de RH ajudaria a gente sobre questão de plano de carreira, treinamento, avaliação..."	E29: "...não temos RH, a gente precisa, pois é necessário para ser o filtro, porém tem que ter liberdade de decisão..."
		E22: "...Eu acho que a gente precisa se melhorar, o que facilitaria muita é ter alguém para o RH..."	E34: "...aqui o conhecimento que você recebe não é uma maneira produtiva, você recebe de uma maneira violenta..."
		E23: "...funcionário novo chega a gente que tem que ligar para o rapaz do TI vir preparar o computador, abrir e-mail, preparar as coisas..."	E33: "...no meu ponto de vista é porque a empresa não tem RH..."
			E21: "...a gente não tinha a ideia do que cada setor faz, cuida e como poderia ajudar nosso setor saber de outra coisa do outro setor..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

O grupo temático Política de Recursos Humanos, conforme mostrado na Tabela 17, pode ser identificado em categorias como recursos humanos (RH), comunicação, feedback, contratação, liberdade e satisfação. É relevante comentar que a categoria recursos humanos se encontra destacada nas falas dos líderes entrevistados (E) 3 e 22. O E3 comenta que "...mas não era esse RH que temos agora, de estruturação de processo, era departamento pessoal...". Já o E22 comenta que "...não tem uma pessoa de RH, tentamos, mas não conseguiu aguentar a pressão...". Pode-se concluir a partir das falas acima que uma organização tem o setor de RH e a outra ainda não possui.

Nas falas das equipes, pode-se verificar como um setor primordial dentro da organização que ainda não a possui. O E29 comenta que "...não temos RH, a gente precisa, pois é necessário para ser o filtro, porém tem que ter liberdade de decisão...". Já E34 comenta que "...aqui o conhecimento que você recebe não é uma maneira produtiva, você recebe de uma maneira violenta...". Segundo Albarracín e De Lema (2012), a cultura do tipo clã, centrada em valores como coesão e moral, exerce um impacto positivo no desempenho das empresas. Isso indica que a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial na formação de uma cultura organizacional positiva e no aprimoramento do desempenho empresarial.

Tabela 18: Categoria Comunicação

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Operação	Comunicação	<p>E4: "...o tipo de comunicação que está sendo colocado, tá parecendo que a gente é um tipo empresa hierárquica de grande porte..."</p> <p>E7: "...acho que talvez tenha que adaptar um pouco a comunicação..."</p> <p>E2: "...a gente entrou dentro na caixinha e engessou, a empresa não é uma empresa engessada..."</p>	<p>E14: "...a comunicação tem que ser feita por e-mail, formal. No ambiente que está caótico, você tem que parar para poder formalizar tudo..."</p> <p>E20: "...depende quem está envolvido na comunicação, com a comunicação um pouco mais lenta, você não consegue resolver o problema..."</p> <p>E33: "...você recebe uma informação pela metade, trabalha em cima do que recebeu de informação e lá na frente estava errada..."</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: Elaborado pela Autora.

Na categoria Comunicação, conforme mostrado na Tabela 18, nota-se que a liderança considera a comunicação dentro dessas organizações como falha. O E4 comenta que "...o tipo de comunicação que está sendo colocado, tá parecendo que a gente é um tipo empresa hierárquica de grande porte...". Já o E2 acrescenta que "...a gente entrou dentro na caixinha e engessou, a empresa não é uma empresa engessada...".

As falas das equipes mostram suas percepções, como pode ser visto nos E20 e E33. O E20 comenta que "...depende de quem está envolvido na comunicação, com a comunicação um pouco mais lenta, você não consegue resolver o problema...". Portanto, o E33 fala que "... você recebe uma informação pela metade, trabalha em cima do que recebeu de informação e lá na frente estava errada...". A percepção dos líderes está voltada para as atitudes da presidência e a das equipes entre setores. Zeb et al. (2020) propõem em seu estudo que comunicação interna pode proporcionar acessibilidade ao conhecimento diversificado, melhorar o sistema de tomada de decisão e pensar em novas soluções inovadoras.

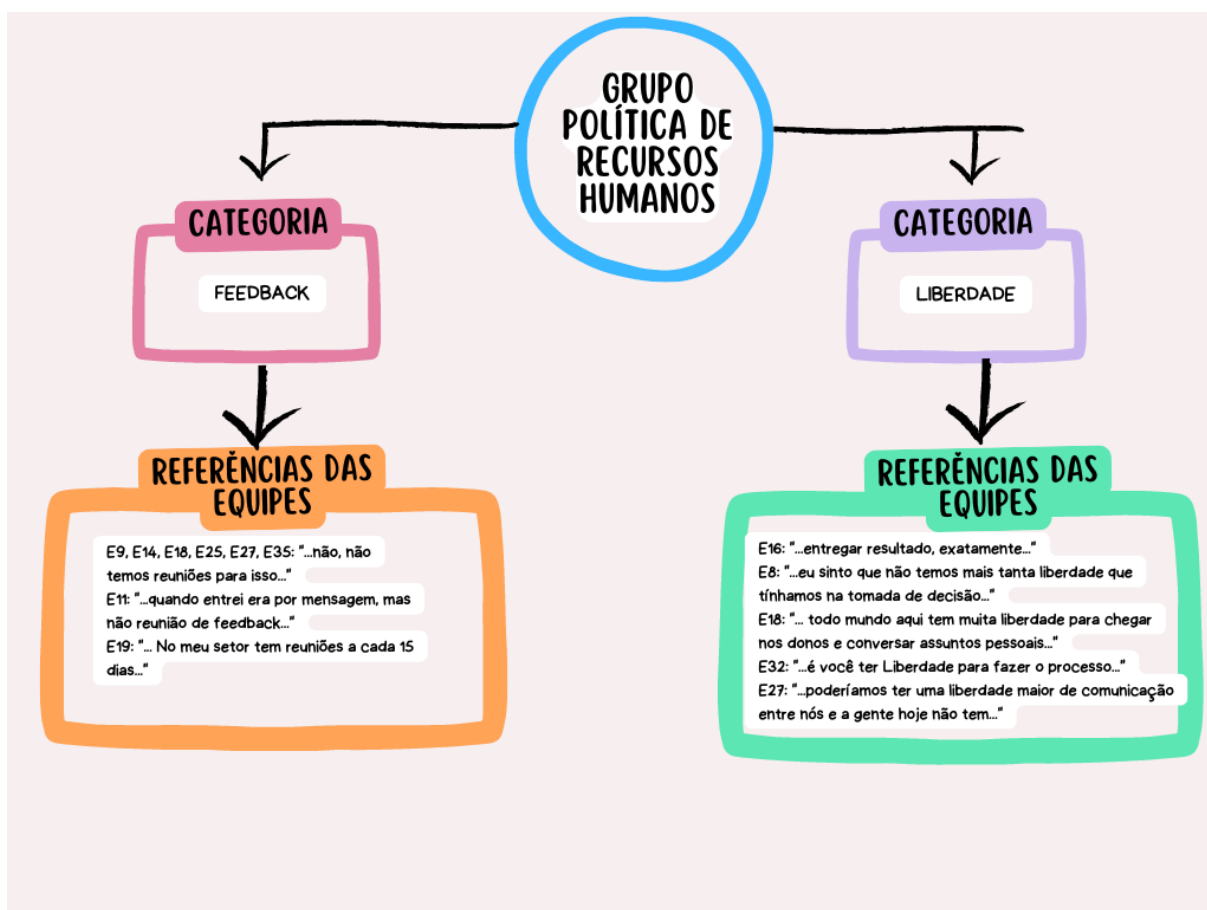


Figura 11: Categoria Feedback e Liberdade

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Sobre a categoria Feedback, as equipes comentaram que não há feedback institucional ou que aconteça de forma padronizada em alguns setores, como pode-se verificar nas falas dos entrevistados 11 e 19 (ver Figura 11). O E11 comenta que "...quando entrei era por mensagem, mas não reunião de feedback...". Já o E19 comenta que "... No meu setor tem reuniões a cada 15 dias...". Na categoria Liberdade de Tomada de Decisão (Figura 11), as duas empresas são bem centralizadoras. Isso impacta no ambiente, como pode-se ver nas falas dos entrevistados 8, 32, 27. O E8 comenta que "...eu sinto que não temos mais tanta liberdade que tínhamos na tomada de decisão...". E32 comenta que "...é você ter liberdade para fazer o processo...". O E27 comenta que "...poderíamos ter uma liberdade maior de comunicação entre nós e a gente hoje não tem...".

Al Dari et al. (2021) destacam o *feedback* como um elemento crucial para aprimorar a aprendizagem organizacional na polícia norueguesa. Conforme delineado no estudo, a ênfase em *feedback* e *coaching*, com destaque para uma cultura de aprendizagem baseada na prática, foi identificada como um fator que potencializa a melhoria da aprendizagem organizacional nesse contexto específico.

Tabela 19: Categoria Contratação

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes
Política de Recursos Humanos	Contratação	<p>E1: "...recebíamos tanto currículo de pessoas qualificadas, hoje em dia, pegar qualificado é raro..."</p> <p>E2: "...tem um período que começamos a contratar pessoas sem experiência para formar na casa, teve um resultado bacana com algumas..."</p> <p>E3: "...meio que voltou para o caminho de procurar profissional já formado..."</p> <p>E7: "...formar internamente, leva um tempo maior e tem o volume alto de trabalho, porém no mercado não está conseguindo captar pessoas qualificadas..."</p> <p>E4: "...hoje a operação está em crise nesse quesito mão de obra..."</p> <p>E3: "...está relacionado a salário..."</p>

E6: "...para tirar onde eles estão, tem que ser atrativo..."

E5: "...quando perguntam se temos sistemas, somente Excel, a pessoa desanima..."

E23: "...estamos com problema sério em prestação de serviço no Espírito Santo..."

E5: "...algumas acertamos na contratação, mas com outras, teve uma perda de tempo enorme e uma época teve baixa aderência..."

E22: "...tem muitas vagas abertas em várias empresas, podendo escolher..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Sobre a categoria Contratação (Tabela 19), o setor de comércio exterior tem passado por alguns problemas de mão de obra qualificada, como pode-se observar na fala do entrevistado 1 "...recebíamos tanto currículo de pessoas qualificadas, hoje em dia, pegar qualificado é raro...". Já E7 comenta que "...formar internamente, leva um tempo maior e tem o volume alto de trabalho, porém no mercado não está conseguindo captar pessoas qualificadas...". E pode-se finalizar com a fala do E4, comenta que "...hoje a operação está em crise nesse quesito mão de obra...".

Conforme Keedi (2021), uma das principais dificuldades enfrentadas pelos profissionais de comércio exterior reside na lacuna de conhecimento na área. O autor ressalta que apenas 1% dos especialistas no ramo possuem um entendimento sólido e abrangente de suas responsabilidades. Enquanto isto, 99% possuem conhecimento abaixo do ideal para desempenhar eficientemente suas funções. Isso pode resultar em desafios quando surgem obstáculos no processo de comércio exterior, já que apenas o reduzido grupo de profissionais bem-preparados consegue lidar eficazmente com essas situações.

Tabela 20: Categoria Satisfação

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Política de Recursos Humanos	Satisfação	E7: "...as pessoas que estão entrando, não estão se sentindo valorizadas..."	E11, E12, E17: "...as mudanças estão gerando esperança e insegurança. Vai trazer bons resultados..."
		E2: "...não é insatisfação, não é insegurança, é estranheza..."	E33, E34, E35: "...você trabalha ali com medo e apreensiva..."
		E23: "...a pessoa bem valorizada, trabalha melhor..."	E32, E36: "...ter um ambiente setorizado, é agradável para trabalhar onde as pessoas se respeitem, onde você é respeitado..."

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Elaborado pela Autora.

Para finalizar, a categoria Satisfação, como pode ser observada na Tabela 20. O líder E7 comenta que "...as pessoas que estão entrando, não estão se sentindo valorizadas...". O líder E23 comenta que "...a pessoa bem valorizada, trabalha melhor...". Já as equipes, possuem duas falas importantes. O E11, E12, E1 comentam que "...as mudanças estão gerando esperança e insegurança. Vai trazer bons resultados..." e E32 e E36 comentam que "...ter um ambiente setorizado, é agradável para trabalhar onde as pessoas se respeitem, onde você é respeitado...".

Sampieri et al., (2012) concluem que a cultura organizacional é um recurso estratégico que simboliza o compromisso em manter um conjunto de premissas fundamentais compartilhadas, que o grupo adota para lidar com desafios de adaptação externa e integração interna. Por sua vez, o clima organizacional é caracterizado como a percepção dos colaboradores sobre seu grupo e outros aspectos do ambiente social no trabalho. Embora sejam conceitos distintos, os autores sugerem que o clima organizacional está intrinsecamente ligado à cultura organizacional nas organizações mexicanas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo identificar se há alinhamento na percepção da cultura organizacional entre líderes e membros da equipe nas *trading companies* afetando o desempenho operacional. A pesquisa reforçou a afirmação de Cameron e Quinn (2011) e de Salas-Arbeláez et al., (2017) sobre a importância de uma cultura organizacional coesa para o desempenho organizacional.

A análise dos dados obtidos por meio do instrumento OCAI de Cameron e Quinn revelou que, enquanto os líderes tendem a desejar uma combinação de culturas voltadas ao mercado e à harmonia interna, os membros da equipe enfatizam uma maior necessidade de flexibilidade e colaboração, com foco na cultura de clã. Esse resultado vai de encontro com os achados de diversos estudos realizados em setores heterogêneos (Albarracín & De Lema, 2012; Flanigan, 2016; Martínez Aragón et al., 2022; Lee & Ding, 2024), e a percepção de uma cultura mais colaborativa pode estar associada ao tamanho da organização, reforçando a importância da proximidade nas relações de trabalho (Demir et al., 2011).

A divergência dos líderes e membros da equipe, embora sutil, impacta diretamente o desempenho operacional, uma vez que a falta de alinhamento nas percepções culturais gera desafios na implementação de práticas e políticas empresariais. Cameron e Quinn (2011) enfatizam que, para maximizar o desempenho, a cultura organizacional deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.

No entanto, os resultados também contrastam com as conclusões de Salazar (2008), que observou, no setor de seguros venezuelano, a predominância de uma

cultura hierárquica como positiva para a eficiência organizacional. Nas *trading companies*, uma cultura hierárquica mais formal e estruturada parece não atender às necessidades de flexibilidade exigidas pelo ambiente dinâmico do comércio exterior. Aqui, a cultura de mercado e a adhocracia, mais voltadas para a inovação e adaptação, são vistas como mais adequadas para lidar com as exigências operacionais do setor. Portanto, o estudo questiona a visão de que a hierarquia é sempre uma escolha adequada para empresas que operam em mercados altamente regulamentados e dinâmicos, como o de comércio exterior.

Na análise dos dados obtidos por meio dos grupos focais revelou que a falta de diálogo claro sobre os valores e objetivos da organização contribui para ineficiências operacionais e gargalos, conforme identificado por Campbell e Sandino (2019), que destacam que a desorientação cultural pode levar a um desalinhamento entre a missão da empresa e suas práticas diárias. O desalinhamento identificado não apenas prejudica o alcance de metas organizacionais, mas também afeta a coesão interna, o que está de acordo com a visão de Vetráková e Smerek (2016) de que uma cultura organizacional mal comunicada leva a um ambiente de trabalho menos produtivo e comprometido.

A análise revela que essa desconexão entre a percepção dos líderes e dos membros da equipe não é apenas uma questão de falta de comunicação, mas de valores fundamentais não alinhados. Os líderes, muitas vezes focados em metas externas, como a competitividade no mercado global, tendem a subestimar a importância de uma cultura organizacional que promova maior interação e autonomia dentro da equipe. Por outro lado, os colaboradores, que estão diretamente envolvidos nas operações diárias, enxergam na cultura de clã a chave para um ambiente de

trabalho mais harmônico e produtivo, o que sugere uma desconexão entre a visão estratégica e a prática cotidiana.

Por fim, esta pesquisa confirma a relevância do conceito de cultura organizacional como fator crítico para o sucesso operacional, apoiando as conclusões de Azeem et al. (2021), que argumentam que uma cultura bem desenhada e alinhada aos valores da organização pode aumentar o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Para que as *trading companies* atinjam níveis mais elevados de desempenho, será necessário um esforço consciente por parte das lideranças em criar um maior alinhamento entre as suas percepções culturais e as da equipe. A adoção de uma cultura mais equilibrada — que contemple tanto as demandas externas de mercado quanto as necessidades internas de colaboração e flexibilidade — permitirá que as empresas enfrentem os desafios do comércio exterior de forma mais eficaz, superando as barreiras operacionais identificadas.

6 IMPLICAÇÕES

Este estudo oferece uma contribuição importante tanto para a teoria quanto para a prática da gestão organizacional no setor de comércio exterior. Primeiramente, ele destaca a relevância de alinhar as percepções culturais dentro das organizações, evidenciando que a falta de coesão entre líderes e colaboradores pode impactar negativamente o desempenho operacional. Isso implica que, para maximizar a eficiência, as *trading companies* precisam não apenas de uma liderança forte, mas também de uma cultura organizacional claramente comunicada e compartilhada entre todos os níveis hierárquicos.

Do ponto de vista gerencial, o estudo sugere que as empresas devem investir em mecanismos de feedback contínuo e diálogo entre líderes e equipes para garantir que as expectativas culturais sejam constantemente ajustadas e alinhadas. A adoção de estratégias que promovam maior colaboração interna, flexibilidade e inovação, como apontado pelas preferências de cultura clã e mercado, pode ajudar a mitigar os problemas operacionais identificados. Além disso, a implementação de programas de treinamento que visem integrar melhor os valores da organização com as práticas diárias de trabalho poderão gerar um ambiente de maior comprometimento e engajamento dos funcionários.

No campo teórico, o estudo abre caminho para futuras pesquisas que possam investigar como as diferenças culturais dentro de organizações de comércio exterior afetam outras dimensões de desempenho, como inovação e sustentabilidade. Outro ponto relevante seria explorar como essas organizações podem adaptar suas culturas para lidar com as constantes mudanças no ambiente regulatório e econômico global. Por fim, a aplicação do OCAI neste estudo reforça sua eficácia como ferramenta diagnóstica, sugerindo que as empresas devem utilizá-lo de maneira mais sistemática para obter insights sobre a cultura organizacional e ajustá-la conforme as demandas de mercado.

REFERÊNCIAS

- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2021). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to

- organizational learning. *Management Research Review*, 44(3), 437-459. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0090>
- Albarracín, E. J. G., & De Lema, D. G. P. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia: Impact of innovation on the performance of msme: An empirical study conducted in Colombia. *Estudios gerenciales*, 28(122), 11-27. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70191-2)
- Alexakis, G., Platt, A. R., & Tesone, D. V. (2006). Appropriating biological paradigms for the organizational setting to support democratic constructs in the workplace. *Journal of Applied Business and Economics*, 6(1), 17-28.
- ApexBrasil. (2024). Roda de Negócios online para o setor de equipamentos e insumos para a indústria alimentícia deve gerar mais de USD 2,8 milhões. <https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/noticias/Roda-de-Negocios-online-para-o-setor-de-equipamentos-e-insumos-para-a-industria-alimenticia-deve-gerar-mais-de-USD-2-8-milhoes.html>.
- ApexBrasil. (2024). *ApexBrasil abre inscrições para a Foodex 2025 em Tóquio, a maior feira de alimentos e bebidas do Japão*. <https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/noticias/ApexBrasil-abre-inscricoes-para-a-Foodex-2025-em-Toquio-a-maior-feira-de-alimentos-e-bebidas-do-Japao.html>.
- Awadh, A.M. and Alyahya, M.S. (2013), "Impact of organizational culture on employee performance", *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175. <https://irmbjournal.com/papers/1364462611.pdf>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization orientation in SMEs: The mediating role of technological innovation. *Journal of International Management*, 25(1), 121-139. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.08.002>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). São Paulo: Edições 70.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
- Beugelsdijk, S. (2022). Capitalizing on the uniqueness of international business: Towards a theory of place, space, and organization. *Journal of International Business Studies*, 53(9), 2050-2067. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00545-3>
- Bombardini, M., Orefice, G., & Tito, M. D. (2019). Does exporting improve matching? Evidence from French employer-employee data. *Journal of*

- International Economics*, 117, 229-241.
<https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2019.01.001>
- Burhanuddin, B. (2019). The scale of school organizational culture in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1582.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2018-0030>
- Calderón Romero, A. E. (2018). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018.1595.
<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/313>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, D. (2019). *Sustaining corporate culture in a growing organization*. Harvard Business Review Press (China Case Studies).
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M. D. (1974, Julho). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion* [Relatório NPRDC TR 75-1]. Navy Personnel Research and Development Center. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/AD0786462.pdf>
- Chandra, A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1281-1310.
<https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2020-0167>
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., ... & Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664-679.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.004>
- Choi, S., & Park, S. (2023). Governmental Transformation in the Era of the Post Pandemic: Analyzing the Impacts of the Pandemic on Organizational Cultural Change in Government. *Public Organization Review*, 1-17.
<https://doi.org/10.1007/s11115-023-00703-7>
- Demir, C., Ayyildiz Unnu, N. A., & Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal of business economics and management*, 12(1), 197-217.
<https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555451>
- Dos Santos, V. M., & de Melo Costa, D. (2021). A Influência da Cultura em um Processo de Negociação Internacional com a Turquia. *Revista Científica da Ajes*, 10(21).
<https://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/download/473/391>
- Durai, K. (2022). Organisational Culture Commitment Talent Management and Career Success Among Faculties of Higher Education Institutions in Tamilnadu [Department of Business Administration, Kalasalingam Business School, Kalasalingam Academy of Research and Education, Tamil Nadu, India].
 Biblioteca Digital.
https://shodhgangotri.inflibnet.ac.in/bitstream/20.500.14146/10661/1/durai_synopsis.pdf

- Formigli, C. (2021). A metodologia Lean e a implementações de sucesso de Tecnologias nas atividades administrativas de Comércio Internacional. <https://www.aduaneiras.com.br/Materias?guid=e37d1dcd1a545b18d40ae9a5f8882a8>.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Flanigan, M. S. (2016). Diagnosing and changing organizational culture in strategic enrollment management. *Strategic Enrollment Management Quarterly*, 4(3), 117-129. <https://doi.org/10.1002/sem3.20090>
- Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Penso Editora.
- Gallivan, M., & Srite, M. (2005). Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture. *Information and organization*, 15(4), 295-338. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2005.02.005>
- Gómez-Miranda, M. E., Pérez-López, M. C., Argente-Linares, E., & Rodríguez-Ariza, L. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish-Moroccan international joint ventures. *Personnel review*, 44(3), 364-387. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2013-0096>
- Gupta, P., & Chauhan, S. (2021). Firm capabilities and export performance of small firms: A meta-analytical review. *European Management Journal*, 39(5), 558-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.12.003>
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard business review*, 85(4), 111.
- Handy, C. B. (1976). So you want to change your organisation? Then first identify its culture. *Management education and development*, 7(2), 67-84. <https://doi.org/10.1177/135050767600700202>
- Heinzmann, L. M., & Machado, D. D. P. N. (2014). Cultura Organizacional e estágios de internacionalização: um estudo em quatro empresas do segmento de metal-mecânico-elétrico brasileiro. *BBR-Brazilian Business Review*, 11(2), 35-66. <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/336>
- Hitka, M., Vetráková, M., Balážová, Ž., & Danihelová, Z. (2015). Corporate culture as a tool for competitiveness improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34, 27-34. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01597-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01597-X)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kaldera, S. M., Tzenios, N., & Salibi, G. (2024). Impact of Culture, Ethics and Innovation Towards The Development Skills. *Special Journal of the Medical Academy and other Life Sciences.*, 2(4).
- Krajcsák, Z. (2018). Relationships between employee commitment and organizational cultures: a theoretical framework. *International Journal of*

- Organizational Analysis*, 26(3), 398-414. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1166>
- Keedi, S. (2021). Comex e falta de conhecimento. <https://www.aduaneiras.com.br/Materias?guid=e69e672565ff4533ab4ece4e4f90523c>
- Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030>
- Lee, M. C., & Ding, A. Y. (2024). The relationship between market culture, clan culture, benevolent leadership, work engagement, and job performance: leader's dark triad as a moderator. *Psychological Reports*, 127(2), 887-911. <https://doi.org/10.1177/00332941221121564>
- Li, L., Li, D., Goerzen, A., & Shi, W. S. (2018). What and how do SMEs gain by going international? A longitudinal investigation of financial and intellectual resource growth. *Journal of World Business*, 53(6), 817-834. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.06.001>
- Maheshwari, S., Kaur, A., & Renwick, D. W. (2024). Green human resource management and green culture: an integrative sustainable competing values framework and future research directions. *Organization & Environment*, 37(1), 32-56. <https://doi.org/10.1177/10860266221138386>
- Martínez Aragón, C. L., Arellano González, A., & Lagarda-Leyva, E. A. (2022). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México. *Ciencias administrativas*, (19), 6-6. <https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2024). *Comércio exterior brasileiro bate recordes e fecha 2023 com saldo de US\$ 98,8 bi*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/janeiro/comercio-exterior-brasileiro-bate-recordes-e-fecha-2023-com-saldo-de-us-98-8-bi>
- Milião, I. (2024, 25 de setembro). China e EUA: Guerra comercial. Conexos. <https://conexos.com.br/china-e-eua-guerra-comercial/>.
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., & Mudd, B. (2017). A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension: A new national index from a 56-country study. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(3), 386-404. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0197>
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 28(4), 100971. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100971>
- Moonen, P. (2017). The impact of culture on the innovative strength of nations: A comprehensive review of the theories of Hofstede, Schwartz, Boisot and Cameron and Quinn. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1149-1183. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0064>

- Morgulis-Yakushev, S., Yildiz, H. E., & Fey, C. F. (2018). When same is (not) the aim: A treatise on organizational cultural fit and knowledge transfer. *Journal of World Business*, 53(2), 151-163. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.09.002>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 731-747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, 75, 102734. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nogueira, R. P. (2023). *Gestão por processos de negócio (BPM) na Receita Federal do Brasil: Avaliação da adequabilidade da cultura organizacional na 5ª região fiscal* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia]. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/37189>
- Oh, S. Y., & Han, H. S. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Parry, K., & Proctor-Thomson, S. (2002). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change management*, 3(4), 376-399. <https://doi.org/10.1080/714023843>
- Panibratov, A. (2017). Cultural and organizational integration in cross-border M&A deals: The comparative study of acquisitions made by EMNEs from China and Russia. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1109-1135. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0063>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Portugal-Perez, A., & Wilson, J. S. (2012). Export performance and trade facilitation reform: Hard and soft infrastructure. *World development*, 40(7), 1295-1307. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.12.002>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257-279. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>

- Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. [Tese de doutorado, Universidad Católica Andrés Bello]. Biblioteca Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Saleh, Y., Zaid, A. A., & Omar, R. (2024). The impact of total quality management practices on innovation in food SMEs: the mediating role of organizational culture. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2023-0113>
- Samon, G. R., & Baluyos, E.L. (2023). Schools' Organizational Culture and Principals' Leadership Practices in Relation to the Teachers' Level of Job Satisfaction. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(4), April. <https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT23APR445.pdf>
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Savolainen, K. (2024). *Business Culture and Intercultural Communication in Bilateral Trade Relations: Italy and Finland* [Bachelor's thesis, Savonia University of Applied Sciences]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202405069362>
- Sebrae. (2018, julho 7). Pequenos negócios em números. Sebrae. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Tarihoran, A. D. B., Hubeis, M., Jahroh, S., & Zulfainani, N. (2023). Competitiveness of and Barriers to Indonesia's Exports of Ornamental Fish. *Sustainability*, 15(11), 8711. <https://doi.org/10.3390/su15118711>
- Tyagi, N. (2021). Aligning organizational culture to enhance managerial effectiveness of academic leaders: an interface for employee engagement and retention. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1387-1404. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2020-0447>

- Vetráková, M., & Smerek, L. (2016). Diagnosing organizational culture in national and intercultural context. *E+M Ekonomie a Management*. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-1-005>.
- Wan, B., Xiao, W., Zhang, L., Windley, B. F., Han, C., & Quinn, C. D. (2011). Contrasting styles of mineralization in the Chinese Altai and East Junggar, NW China: implications for the accretionary history of the southern Altaids. *Journal of the Geological Society*, 168(6), 1311-1321. <https://doi.org/10.1144/0016-76492011-008>
- World Bank. (2019). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. Recuperado em 21 de Outubro de 2024 de <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman editora.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zhang, J. (2022). The Liability of Foreignness of Emerging Market Multinational Enterprises Operating in Overseas Markets: A Study of Chinese Multinational Enterprises. PQDT-Global.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2020). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business process management journal*, 27(2), 658-683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2019-0502>

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO

Olá, você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que faz parte do Programa de Doutorado da FUCAPE Business School, com ênfase em estratégia e governança. Busca-se aqui as percepções de colaboradores de empresas de comércio exterior.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e somente na etapa de coleta de dados por meio deste questionário com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não há despesas nem quaisquer incentivos para você.

Os riscos são baixos e referem-se à indecisão quanto à escolha da melhor resposta. Também não há necessidade de se identificar. Você também pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Todas as informações coletadas são confidenciais e não identifica os respondentes (Lei 13.709/2018). Não há resposta certa ou errada. Aqui, é somente a sua percepção.

Para participar, basta responder completamente ao questionário, que serão divididos em duas etapas.

Desde já agradeço muito a sua participação.

Doutoranda: Andreia Coutinho e Silva

Orientador: Poliano Bastos da Cruz

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Introdução

[Apresentação pessoal, explicação do projeto e dos seus objetivos.]

[Obtenção do consentimento para gravação da entrevista, se necessário.]

Quebra-Gelo

Como você descreveria a cultura organizacional desta empresa?

Quais são os principais valores e crenças e princípios que orientam o trabalho aqui?

Como a empresa lida com erros e falhas? Existe espaço para aprendizado e crescimento?

Características da Cultura Organizacional

Quais elementos da cultura organizacional mais impactam seu dia a dia e seu trabalho? Por quê?

De acordo com o diagnóstico de Cameron e Quinn, esta empresa se enquadra mais em um modelo [Clã, Adhocracia, Mercado ou Hierarquia]. Você concorda com isso? Por quê?

Como você avalia o equilíbrio entre flexibilidade/dinamismo e estabilidade/controlado nesta organização? Isso afeta seu trabalho?

Como essas características afetam seu trabalho diário e suas interações com colegas de diferentes setores?

Quais são os principais rituais, histórias ou símbolos que representam a cultura da empresa?

Como as práticas e políticas de RH (recrutamento, treinamento, promoções) refletem a cultura organizacional?

Desafios e Problemas Operacionais

Você já experimentou algum gargalo ou ineficiência operacional na sua rotina de trabalho? Pode descrever?

Como a cultura organizacional responde a problemas ou desafios operacionais?

Você sente que existem recursos suficientes (tempo, pessoal, ferramentas) para realizar seu trabalho de forma eficaz?

Existe alguma política ou procedimento que você acredita que atrapalhe a eficiência operacional?

Como os problemas operacionais são comunicados e resolvidos entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos?

Como você descreveria a interação entre as áreas operacionais e estratégicas da empresa? Existe integração?

Em seu dia a dia, como as decisões estratégicas impactam seu trabalho e vice-versa?

Você percebe algum descompasso ou conflito entre as necessidades operacionais e estratégicas? Isso afeta os objetivos?

Que sugestões você daria para melhorar a integração entre esses setores da empresa?

Integração de Soluções Operacionais e Estratégicas

Quando um problema operacional é identificado, quem geralmente toma a iniciativa para resolvê-lo?

Você pode compartilhar um exemplo onde um problema operacional teve um impacto direto em uma decisão estratégica, ou vice-versa?

Quão flexível é a estrutura operacional para adaptar-se às mudanças estratégicas?

Como você descreveria a comunicação e a colaboração entre os setores operacional e estratégico na empresa?

Quais são os principais desafios enfrentados na interação entre esses setores e como eles afetam o alcance dos objetivos organizacionais?

Feedback e Melhoria Contínua

Existe um sistema de feedback para relatar problemas operacionais e buscar melhorias?

Como você acha que a cultura organizacional afeta a capacidade da empresa de adaptar-se e resolver problemas operacionais?

Desafios e Fracassos

Como você lida com fracassos ou desafios no trabalho?

Pode compartilhar uma experiência em que você ou sua equipe enfrentaram um fracasso ou desafio significativo?

Como a cultura da empresa influenciou a maneira como esse desafio foi abordado e resolvido?

Impacto da Cultura no Alcance dos Objetivos da Empresa

Como a cultura organizacional influencia a tomada de decisões e a implementação de estratégias na empresa?

Você acredita que a cultura organizacional atual contribui para o alcance dos objetivos da empresa? Por quê?

Sugestões e Melhorias

Quais aspectos da cultura organizacional você acredita que poderiam ser melhorados para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos?

Você tem alguma sugestão de como a empresa pode melhorar a interação entre os setores operacional e estratégico?

Questões Abertas

Existe algo que você gostaria de acrescentar que não foi abordado nas perguntas anteriores?

Conclusão

Em sua opinião, de que forma a cultura organizacional contribui (ou não) para o alcance dos objetivos estratégicos aqui?

Você acha que a cultura deveria mudar ou ser aprimorada de alguma forma? Por quê?

Gostaria de acrescentar algo sobre a cultura, seu trabalho ou a interação entre as áreas operacional e estratégica?

Agradeço muito pelo seu tempo e insights. Sua contribuição é extremamente valiosa para este projeto de pesquisa.

Roteiro de Entrevista Semiestruturada para Líderes

Quebra-gelo

Fale um pouco sobre seu cargo e responsabilidades de liderança nesta empresa.

Como você descreveria seu estilo de liderança e de gestão de equipes?

Como você descreveria seu papel de liderança no contexto do ambiente organizacional atual da empresa?

Quais são os valores e princípios da cultura da empresa que você considera mais críticos em sua posição de liderança?

Quais crenças e valores busca transmitir para sua equipe?

Qual foi o fracasso ou desafio mais significativo que você enfrentou como líder e o que aprendeu com ele?

Características da Cultura Organizacional

Na sua visão de líder, quais elementos da cultura organizacional mais impactam o dia a dia e trabalho das equipes?

Como líder, como você contribui para cultivar os valores desejados na cultura da empresa?

De que forma busca equilibrar controle e eficiência com autonomia e flexibilidade para as equipes?

Em sua opinião, quais elementos da ferramenta de diagnóstico de Cameron e Quinn são mais proeminentes na cultura da empresa?

Como você acha que a cultura organizacional atual afeta a tomada de decisão e a eficácia entre diferentes níveis e setores da empresa?

Desafios e Problemas Operacionais

Quais desafios operacionais você identifica como críticos para o sucesso organizacional?

Como a liderança aborda esses desafios e quais estratégias são usadas para resolvê-los?

Integração de Soluções Operacionais e Estratégicas

Como a liderança facilita a comunicação e a colaboração entre os setores operacional e estratégico?

Como as decisões estratégicas são transmitidas e implementadas nas áreas operacionais que você lidera?

Você percebe algum descompasso entre as demandas operacionais e estratégicas? Como endereça isso?

Quais desafios de integração você vê entre as estratégias de alto nível e as operações do dia a dia?

Como descreveria a interação entre líderes das áreas operacionais e estratégicas? Há troca e alinhamento?

Impacto da Cultura Organizacional no Alcance dos Objetivos da Empresa

De que forma a cultura atual da empresa apoia ou impede o alcance dos objetivos organizacionais?

Você considera que a cultura precisa evoluir para melhor alcançar esses objetivos? Se sim, de que forma?

Sugestões e Melhorias

Quais iniciativas você recomendaria para alinhar mais efetivamente a cultura organizacional com os objetivos da empresa?

Como você vê o papel da liderança na evolução da cultura organizacional e na solução de problemas operacionais?

Quais têm sido os principais desafios, gargalos e problemas enfrentados pelas equipes que você lidera?

Como poderia aprimorar a gestão das operações e melhorar a eficiência dos times?

Que recursos ou suporte são necessários para implementar melhorias operacionais?

Conclusão

Como avalia o impacto da cultura no alcance dos objetivos estratégicos pelas equipes?

Há algo que gostaria de modificar na cultura ou no seu estilo de liderança?

Gostaria de acrescentar algo sobre cultura, liderança ou interação entre áreas?

ANEXO A – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL (OCAI)

Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI)		
Empresa ou organização:		
Percepção sobre a cultura HOJE		
1. Características Dominantes		Hoje
A	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito umas com as outras.	
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a arregaçar as mangas e assumir riscos.	
C	A organização é muito orientada por resultados. A maior preocupação é finalizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas por resultados.	
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	
Total		100
2. Liderança Organizacional		Hoje
A	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar mentoria, facilitação ou nutrição.	
B	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar empreendedorismo, inovação ou habilidade de assumir riscos.	
C	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar bom senso, agressividade e foco em resultados.	
D	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar coordenação, organização ou execução perfeita dos processos.	
Total		100
3. Gerência dos Empregados		Hoje
A	O estilo de gerência na organização é caracterizado por trabalho em equipe, sintonia e participação.	
B	O estilo de gerência na organização é caracterizado pela tomada de risco individual, inovação, liberdade e singularidade.	
C	O estilo de gerência na organização é caracterizado por competitividade acirrada, altas demandas e resultados.	
D	O estilo de gerência na organização é caracterizado por seguridade de emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.	
Total		100
4. Elemento de coesão da Organização		Hoje
A	O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. Comprometimento com a organização é altíssimo.	

B	O que mantém a organização unida é o comprometimento com inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda.	
C	O que mantém a organização unida é a ênfase em resultados e conclusão de metas.	
D	O que mantém a organização unida são regras e políticas formais. Manter a organização funcionando sem problemas é o mais importante.	
Total		100

5. Ênfase estratégica		Hoje
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação.	
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e prospectar oportunidades são atitudes valorizadas.	
C	A organização enfatiza ações competitivas e resultados. Alcançar alvos mais distantes e ser dominante no mercado.	
D	A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle, e bom funcionamento das operações são importantes.	
Total		100

6. Critérios de Sucesso		Hoje
A	A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e zelo com as pessoas.	
B	A organização define sucesso com base em ter o produto mais único ou novo. É um líder de produto e inovação.	
C	A organização define sucesso com base na dominância de mercado, superar a concorrência. Liderança competitiva é a chave para vencer no mercado.	
D	A organização define sucesso com base na eficiência. Entrega segura, funcionamento da agenda e baixo custo de produção são críticos.	
Total		100

Percepção sobre a cultura desejada

1. Características Dominantes		Desejado
A	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito umas com as outras.	
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a arregaçar as mangas e assumir riscos.	
C	A organização é muito orientada por resultados. A maior preocupação é finalizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas por resultados.	
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	
Total		100

2. Liderança Organizacional		Desejado
A	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar mentoria, facilitação ou nutrição.	
B	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar empreendedorismo, inovação ou habilidade de assumir riscos.	

C	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar bom senso, agressividade e foco em resultados.	
D	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar coordenação, organização ou execução perfeita dos processos.	
Total		100

3. Gerência dos Empregados		Desejado
A	O estilo de gerência na organização é caracterizado por trabalho em equipe, sintonia e participação.	
B	O estilo de gerência na organização é caracterizado pela tomada de risco individual, inovação, liberdade e singularidade.	
C	O estilo de gerência na organização é caracterizado por competitividade acirrada, altas demandas e resultados.	
D	O estilo de gerência na organização é caracterizado por seguridade de emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.	
Total		100

4. Elemento de coesão da Organização		Desejado
A	O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. Comprometimento com a organização é altíssimo.	
B	O que mantém a organização unida é o comprometimento com inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda.	
C	O que mantém a organização unida é a ênfase em resultados e conclusão de metas.	
D	O que mantém a organização unida são regras e políticas formais. Manter a organização funcionando sem problemas é o mais importante.	
Total		100

5. Ênfase estratégica		Desejado
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação.	
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e prospectar oportunidades são atitudes valorizadas.	
C	A organização enfatiza ações competitivas e resultados. Alcançar alvos mais distantes e ser dominante no mercado.	
D	A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle, e bom funcionamento das operações são importantes.	
Total		100

6. Critérios de Sucesso		Desejado
A	A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e zelo com as pessoas.	
B	A organização define sucesso com base em ter o produto mais único ou novo. É um líder de produto e inovação.	
C	A organização define sucesso com base na dominância de mercado, superar a concorrência. Liderança competitiva é a chave para vencer no mercado.	
D	A organização define sucesso com base na eficiência. Entrega segura, funcionamento da agenda e baixo custo de produção são críticos.	
Total		100

CAPÍTULO 3

DESVENDANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL: Uma Investigação no Contexto das *Trading Companies*

RESUMO

O estudo tem como objetivo diagnosticar a cultura organizacional das *trading companies* e identificar alinhamentos entre a visão da liderança e a percepção dos colaboradores, visando melhorar o desempenho organizacional e a eficiência operacional. Cada vez mais, empresas como Southwest Airlines, XP Investimentos e Amazon compreendem a importância de uma cultura organizacional bem definida, que influencia fatores como inovação, eficiência operacional e capacidade de adaptação às mudanças mundiais. No comércio exterior, as *trading companies* têm papel essencial ao impulsionar o comércio global. Este estudo destaca o desalinhamento entre líderes e colaboradores, revelando que essa divergência nas visões culturais impacta a eficiência e o desempenho das operações. Os resultados sugerem que uma cultura coesa e alinhada entre todos os níveis hierárquicos facilita a padronização de processos, essencial para o sucesso no setor. Ao compreender e fortalecer a cultura organizacional, os gestores podem promover um ambiente de trabalho coeso, onde todos compartilham os mesmos objetivos e valores, facilitando a implementação de processos padronizados e a busca pela excelência operacional.

Palavras-chave: cultura organizacional; *trading companies*; liderança; setor operacional

ABSTRACT

The study aims to diagnose the organizational culture of trading companies and identify alignments between leadership's vision and employees' perceptions, aiming to improve organizational performance and operational efficiency. Increasingly, companies like Southwest Airlines, XP Investimentos, and Amazon recognize the importance of a well-defined organizational culture, which influences factors such as innovation, operational efficiency, and adaptability to global changes. In foreign trade, trading companies play an essential role in driving global commerce. This study highlights the disconnect between leaders and employees, revealing that this divergence in cultural views impacts operational efficiency and performance. The results suggest that a cohesive and aligned culture across all hierarchical levels facilitates process standardization, which is essential for success in the sector. By understanding and strengthening organizational culture, managers can foster a cohesive work environment where everyone shares the same goals and values, thereby facilitating the implementation of standardized processes and the pursuit of operational excellence.

Keywords: organizational culture; trading companies; leadership; operational sector

1 SUSTENTANDO O COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL

As trading companies são importantes *stakeholders* no comércio exterior brasileiro, desempenhando um papel importante ao conectar empresas locais a mercados globais. Embora não produzam bens, elas oferecem serviços essenciais para empresas que não têm recursos ou conhecimento para atuar no exterior. Com uma vasta rede de parceiros internacionais e acesso a informações sobre as leis e regulamentações locais, essas empresas facilitam o comércio internacional, gerenciam cadeias de suprimentos complexas e conectam fornecedores e compradores, atuando como intermediárias estratégicas no Brasil.

Apesar dessa infraestrutura de apoio, o Brasil tem uma participação modesta no comércio mundial de mercadorias em 2022, respondendo por 1,3% das exportações e 1,1% das importações globais, segundo o relatório de Revisão Estatística do Comércio Mundial 2023, da Organização Mundial do Comércio (WTO - *World Trade Organization*, 2023). Apesar desses números serem baixos, podemos fazer uma leitura, de que o Brasil tem espaço para crescer e alcançar um melhor posicionamento no comércio mundial.

Internamente, segundo dados de Estatísticas de Comércio Exterior do Brasil (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços [MDIC], 2024), em 2023, o saldo da balança comercial fechou em US\$ 98,9 bilhões, as exportações somaram US\$ 339,7 bilhões e as importações somaram US\$ US\$ 240,8 bilhões. O saldo comercial foi de US\$ 62,3 bilhões. Nas Figuras 1 e 2, podemos verificar os tipos de produtos que o Brasil exportou e importou ao longo do ano de 2023. Esses números destacam a importância do comércio exterior para o país, com aproximadamente 26,6% do nosso PIB (Produto Interno Bruto) dependendo dele em 2023 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2024; Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços [MDIC], 2024).

embaixadas e sindicatos, encontrar no comércio exterior uma forma de alavancar a economia nacional. Podemos citar alguns exemplos, como a parceria e os investimentos da Arábia Saudita em projetos nas áreas de energia limpa, hidrogênio verde e infraestrutura, ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) (Nakamura, 2024).

As empresas brasileiras e sauditas fecharam 26 acordos para comércio bilateral e investimentos (Moliterno, 2023). A China, a segunda maior economia do mundo, fechou acordo entre o seu banco central e o banco central do Brasil sobre a permissão de transações diretas entre o real e o yuan, eliminando a necessidade de conversão para dólares (Nassif & Nunes, 2023). Existem também acordos de cooperação entre o Brasil e países como Portugal, China, Reino Unido, Emirados Árabes e Alemanha (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços [MDIC], 2023).

Adicionalmente, o Brasil está investindo na modernização de suas operações comerciais, buscando desburocratizar seus processos, para gerar agilidade e transparência nas operações de importação e exportação. Em 2024, o Portal Único se tornou um guichê único para a interação entre governo e operadores do comércio exterior, integrando-se ao Novo Processo de Importação (NPI). Essas iniciativas visam alinhar o Brasil às melhores práticas globais, simplificando procedimentos, reduzindo prazos e custos, eliminando o uso de documentos em papel, facilitando inspeções conjuntas, permitindo o pagamento de taxas *online* e expandindo o uso de tecnologia para aprimorar a gestão pública (FecomércioSP, 2024).

Para simplificar o comércio exterior, o governo implementou a Declaração Única de Importação (DUIMP). A medida visa reduzir a burocracia, impulsionar a

economia, melhorar a segurança jurídica e aumentar a competitividade nacional (FecomércioSP, 2024). Diante disso, é crucial que as *trading companies* organizem seus processos de maneira eficiente para assegurar a precisão das informações inseridas no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex), evitando possíveis atrasos e penalidades. Essas ações, impulsionadas pelo uso de tecnologia, contribuirão para aumentar a competitividade das *trading companies* brasileiras, trazendo maior dinamismo ao setor.

Além dessas melhorias no comércio exterior, as empresas precisam se preparar para outras transformações que impactarão os negócios nos próximos anos. De acordo com o relatório Panorama 2024 (Amcham, 2023), dois temas disruptivos transformarão os negócios nos próximos anos: a Inteligência Artificial (IA) e as práticas de ESG (*Environmental, Social, and Governance*)/Sustentabilidade. Esses temas guiarão os investimentos e as iniciativas focadas na transformação dos modelos de negócios e na gestão das empresas. Abrão Neto, CEO da Amcham Brasil, destaca que as empresas brasileiras estão priorizando a tecnologia e a agenda ESG, incorporando inovações como inteligência artificial e *Big Data*, e fortalecendo suas responsabilidades ambientais e sociais, fundamentais para o sucesso empresarial.

Com o avanço da IA, empresas de logística internacional têm desenvolvido novos modelos de negócio. Um exemplo é a plataforma Freightos, originária da Espanha, pioneira ao lançar um dos primeiros *marketplaces online* para frete internacional, permitindo cotação imediata, reserva de frete *online* e gestão de remessas. Outro exemplo é a plataforma Flexport, que coordena logística global desde a fábrica até a porta do cliente, capacitando empresas a realizar envios para qualquer lugar.

Empresas que desejam operar em mercados internacionais complexos e dinâmicos, a IA passa a ser uma tendência crucial na tomada de decisão estratégica. As empresas que operam no comércio exterior brasileiro não são diferentes. Implementar soluções de IA pode ser uma conquista importante para se manter competitivo no cenário local, nacional e internacional.

As mudanças tecnológicas no setor têm exigido que os *stakeholders* adaptem suas operações a novas leis e regulamentações governamentais, que variam conforme o estado e o tipo de produto, tornando o comércio exterior brasileiro ainda mais complexo. Para acompanhar essa evolução e tornar o processo mais eficiente, é importante reavaliar as operações. Entre os principais desafios estão a lentidão nos trâmites com órgãos públicos, a falta de profissionais qualificados diante do excesso de normas, a complexidade tributária que encarece os produtos, a infraestrutura precária, a falta de padronização e a ausência de sistemas integrados, resultando em retrabalho.

Esses desafios são evidentes para todos os envolvidos no comércio exterior brasileiro. É importante entender que a operação da *trading company* é uma atividade altamente processual; onde a coesão cultural dentro das empresas desempenha um papel fundamental. A cultura organizacional exige que todos os membros atuem de forma coordenada, com uniformidade de ações e objetivos comuns, garantindo que os processos sigam um padrão. Nesse contexto, a padronização e a eficiência são especialmente importantes, tornando o estudo da cultura organizacional ainda mais relevante para as *trading companies*.

Portanto, o nível de qualidade de um serviço que uma *trading company* fornece a um cliente é uma importante decisão estratégica. Em um âmbito muito específico, o

comércio exterior dispõe de diversas regras, normas e leis, que exige uma mão de obra qualificada e detentora de um conhecimento específico que atendam às necessidades dos clientes. No entanto, as evidências do setor sugerem que as empresas de comércio exterior rotineiramente tomam decisões que levam a clientes “desconhecedores” a minimizar os erros cometidos ao longo do processo.

Devido à dificuldade do comércio exterior brasileiro, profissionais da área precisam de um conjunto diversificado de competências para lidar com a dinâmica do setor. Na Tabela 1, estão apresentadas as competências exigidas, suas descrições e a importância de cada uma dentro da organização.

Tabela 1: Competências essenciais para profissionais de comércio exterior

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Conhecimento das Regras	Manter-se atualizado sobre regulamentações de comércio exterior (aduanейras, fiscais, tributárias, órgãos anuentes e acordos internacionais).	Fundamental para evitar erros e garantir conformidade
Habilidades Linguísticas	Domínio do inglês para leitura e redação de documentos e negociação com fornecedores internacionais.	Fundamental para interações globais
Capacidade de Análise e Planejamento	Antecipar cenários, planejar entrada e saída de produtos, gerenciar riscos nas operações.	Crítico para evitar atrasos e problemas logísticos
Competência em Negociação	Habilidade para negociar com fornecedores, clientes e autoridades, buscando as melhores condições operacionais e comerciais.	Importante para maximizar ganhos
Conhecimento em Comércio Exterior	Entendimento sobre operações portuárias e aeroportuárias, garantindo eficiência no transporte e cumprimento de regulamentações.	Indispensável para operações seguras e rápidas
Adaptabilidade e Flexibilidade	Capacidade de adaptação às mudanças regulatórias e de mercado, além de enfrentar desafios e imprevistos.	Necessário para a sustentabilidade das operações
Familiaridade com Tecnologia	Conhecimento em sistemas de gestão e ferramentas tecnológicas para administração de operações nacionais e internacionais.	Importante para modernização e eficiência
Habilidades Interpessoais e Culturais	Competência para trabalhar em ambientes multiculturais, construindo relacionamentos sólidos e respeitando diferenças culturais.	Essencial para criar parcerias duradouras

Comportamento Profissional	Ser resiliente, proativo, saber trabalhar em equipe, seguir a cultura organizacional, buscar aprendizado contínuo e estar disposto a sair da zona de conforto.	Fundamental para o crescimento e sucesso pessoal
-----------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nas exigências atuais do mercado para profissionais de comércio exterior.

Para que uma *trading company* possa se destacar no mercado, ela precisa compreender que a escolha da equipe operacional é essencial para o seu desempenho. A descrição das habilidades, competências e comportamento da equipe deve estar alinhada à cultura da empresa. Diante disso, as empresas devem concentrar esforços em aprimorar suas operações internas, buscando eficiência, agilidade e conhecimento para se destacarem entre seus concorrentes. Nesse contexto, diagnosticar a cultura organizacional dentro das empresas de comércio exterior emerge como uma estratégia relevante para os gestores.

2 A RELEVÂNCIA DE SUSTENTAR UMA FORTE CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde a década de 80, estudiosos começam a analisar a influência da cultura organizacional na performance da empresa a partir do olhar do líder. A cultura organizacional passou a ser usada, pelos gestores, na busca de fornecer orientações para melhorar a eficiência e eficácia de suas organizações. De acordo com Cameron e Quinn (2011), a cultura organizacional é expressa nos valores que são priorizados, nos estilos predominantes de liderança, na linguagem e nos símbolos utilizados, bem como nas práticas e rotinas estabelecidas. Esses elementos, junto às definições de sucesso, formam uma identidade única para a organização.

Com a Covid-19, houve uma mudança da forma como os líderes interagem com sua equipe, a partir da necessidade de uma rápida adaptação que revelou a ineficiência do modelo de líder autoritário. A cultura se tornou uma estratégica prioritária com impacto nos resultados, na qual todos da organização são responsáveis, não podendo ser mais delegado (Yohn, 2021). Com isso, cultura de alto desempenho tornou-se responsabilidade dos líderes. Nesse sentido, as organizações devem selecionar ou desenvolver líderes que estejam alinhados com as culturas das empresas.

É importante identificarmos que clima organizacional não está diretamente associado a cultura organizacional, pois muitos gestores e colaboradores acabam confundindo os conceitos gerando dificuldade na criação de um diagnóstico exato da cultura da empresa. Aqui, estamos buscando entender como a organização está e não como os colaboradores, de forma individualizada, se sentem em relação a ela (Cameron & Quinn, 2011).

Neste artigo, a cultura organizacional será considerada como um conjunto de valores, crenças, normas, costumes e perspectivas que são compartilhadas entre os membros da organização (Shein, 1983). Que descrevem a forma como os funcionários se comportam, executam as tarefas e se comunicam entre si para um melhor desempenho no alcance dos objetivos traçados pela organização.

A cultura organizacional é um processo de "fazer sentido" nas organizações. A cultura organizacional é a descrição dos padrões desenvolvidos a partir da vivência e aprendizado diário das equipes e dirigentes ao lidarem com os desafios de adequação da empresa, tanto no âmbito interno quanto externo (Schein, 1983). A cultura da

empresa tem que ser funcional o suficiente para ser aprovada por todos e, portanto, transmitida aos recém-chegados à organização de forma clara e objetiva.

Muitos especialistas e empresários têm destacado a importância da cultura organizacional, mas não aquela representada por um quadro com missão, visão e valores na entrada das empresas. A verdadeira cultura organizacional é enraizada como um fator estratégico e comportamental dentro das organizações (Cameron & Quinn, 2011). Coyle (2021), em seu livro 'Equipes Brilhantes: Como Criar Grupos Fortes e Motivados', apresenta diversos exemplos que contestam a ideia de que a cultura é uma decisão tomada por uma única pessoa. F

Guilherme Benchimol, fundador da XP Investimentos, explica que a cultura é o resultado de uma liderança com visão clara, capaz de inspirar todos na empresa a trabalharem em benefício de uma meta compartilhada. Nessa linha, Nader (2019) destaca em seu livro 'A Magia do Império Disney', que a Disney é considerada um caso de sucesso, por ter construído um império a partir de sua cultura organizacional alinhada e forte, criando modelos de excelência e qualidade.

Stone (2023) em seu audiolivro 'A Loja de Tudo: Jeff Bezos e a Era da Amazon', detalha os erros e acertos que levaram a Amazon a se tornar o que é hoje a partir da estruturação da sua cultura. A Amazon sempre incentivou seus funcionários a inovar, experimentando e aceitando falhas como parte do processo. Bezos criou uma cultura que prioriza a tomada de riscos, mesmo que o caminho para o sucesso envolva cometer erros ao longo do processo. Exemplos disso incluem o lançamento da Amazon Web Services (AWS), que começou como uma ideia arriscada e se tornou uma das maiores fontes de receita da empresa.

Um ponto de consenso entre essas visões é o de que a cultura organizacional depende de uma organização bem definida, isso é, na qual as pessoas interagem entre si em torno de um propósito bem estruturado. Portanto, com a cultura estruturada, a empresa consegue diagnosticar problemas e ao longo do tempo, aprimorar ou mudar a sua cultura. Pequenas a grandes empresas bem-sucedidas, conseguiram alcançar seus patamares de liderança de mercado, devido as suas culturas serem bem definidas e claramente identificadas pelos seus colaboradores (Cameron & Quinn, 2011; Campbell & Sandino, 2019).

A cultura organizacional influencia diretamente o comportamento e as atitudes dos colaboradores. Além disso, impacta a habilidade da organização em inovar, enfrentar desafios externos e assegurar a sustentabilidade a longo prazo (Melo Júnior et al., 2024.) Muitos gestores olham a cultura somente pelo comportamento das pessoas ou pelos hábitos repetitivos, tentando definir o que elas devem ou não devem fazer, falar e agir. Mas a cultura organizacional é muito mais do que isso; ela envolve, além das pessoas, que são fundamentais nas organizações, a estrutura, os processos e os incentivos (Cameron & Quinn, 2011).

Empresas sem cultura organizacional bem definida, não conseguem diagnosticar os problemas e sugerir melhorias. A equipe fica sem um norte de como deve se comportar, o que reduz a perspectiva da empresa e piora o funcionamento dos processos (Campbell & Sandino, 2019). Nesse cenário, cada pessoa tende a tomar decisões com base no que considera correto, em vez de alinhar-se à visão institucional (Schein, 1983). Essas empresas correm riscos a partir do surgimento de mudanças rigorosas e rápidas.

Portanto, nas empresas que não há uma definição clara e objetiva, a cultura acaba sendo passada, no dia a dia, a partir da observação dos colaboradores aos seus gestores e colegas de trabalho, sem nenhum tipo de registro. Transcrever uma cultura de uma organização é uma tarefa árdua, pois as normas, regras e políticas devem ser agrupadas a partir das experiências da equipe e em situações específicas que muitas das vezes são difíceis de prescrever (Campbell & Sandino, 2019). Assim, uma cultura forte e robusta, com valores, normas e práticas que estejam em conformidade com a missão e os objetivos da organização, pode melhorar o desempenho em diversas áreas, como a financeira, operacional e na satisfação dos *stakeholders* (Melo Júnior et al., 2024.).

Cameron e Quinn (2011) reforçam que o diagnóstico da cultura organizacional é uma ferramenta estratégica necessária para enfrentar desafios operacionais e culturais, permitindo a identificação de valores centrais e gargalos que impactam tanto a eficiência operacional quanto a coesão organizacional. Além disso, esse diagnóstico serve como *benchmark* para melhores práticas de gestão e desenvolvimento de competências gerenciais, essenciais para mudanças sustentáveis. Complementando essa visão, Büschgens et al. (2013) destacam que um diagnóstico profundo pode revelar o alinhamento dos traços culturais com os objetivos organizacionais, melhorando a eficiência operacional e corrigindo barreiras que prejudicam o desempenho e a adaptação a mudanças.

No contexto do comércio exterior brasileiro, onde a burocracia e a falta de padronização são grandes desafios, o diagnóstico cultural pode identificar falhas nos processos e nos recursos humanos, sugerindo a qualificação da mão de obra e a reestruturação das operações. Dessa forma, ele não só simplifica o processo, mas

também alinha a organização às melhores práticas internacionais, criando um ambiente de maior competitividade e resiliência no setor.

3 O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para identificar as culturas das *trading companies*, utilizamos o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), elaborado por Cameron e Quinn (2011). Este instrumento foi desenvolvido a partir da metodologia da Estrutura de Valores Competitivos, que analisa a cultura organizacional das empresas.

A Estrutura de Valores Competitivos é composta por duas dimensões fundamentais que definem as organizações: a flexibilidade em comparação com a estabilidade e o foco externo em oposição ao interno (Cameron & Quinn, 2011). A primeira dimensão indica que algumas organizações priorizam a estabilidade, a ordem e o controle, enquanto outras valorizam a flexibilidade, o dinamismo e a confiança no julgamento humano. A segunda dimensão diferencia aquelas que se concentram na integração e unidade internas daquelas que se dedicam à adaptação externa e à diferenciação no mercado (Müller et al., 2024).

Essas dimensões, juntas, constituem a base para quatro tipos distintos de cultura organizacional: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia, como pode ser observado na Figura 3. É importante destacar que não existe uma cultura organizacional certa ou errada. O objetivo é compreender qual é a cultura da empresa e se ela está alinhada às expectativas e estratégias da organização, a fim de fortalecê-las. O desalinhamento entre a cultura, a ética e a inovação podem gerar conflitos entre

valores e prioridades, comprometendo a habilidade da organização de ajustar-se às mudanças no mercado e às demandas dos clientes (Kaldera et al., 2024).



Figura 3: Estrutura de Valores Competitivos
Fonte: Cameron & Quinn, 2011, p. 35.

A cultura Clã está relacionada com a organização do tipo familiar. Esta cultura está preocupada com a humanização do ambiente, engajamento, comprometimento e lealdade a partir do compartilhamento dos mesmos valores e objetivos (Moonen, 2017). A cultura da Adhocracia está relacionada às organizações que passam por constantes mudanças e têm por objetivo ser flexíveis, empreendedoras, criativas e inovadoras para se manterem no mercado (Krajcsák, 2018). É uma organização descentralizada na qual a pessoa pode tomar decisões em favor da equipe e da empresa (Cameron & Quinn, 2011).

Já a cultura de Mercado está relacionada ao ambiente externo da organização, com foco no cliente, nas transações de compra e venda, fornecedores, contratos e órgãos reguladores, como forma de criar vantagem competitiva. Sua meta é alcançar a competitividade e a produtividade a partir do posicionamento da organização no âmbito externo para ter lucratividade (Noone et al., 2024). Isso faz com que essa

cultura tenha metas ambiciosas e um ambiente orientado para o resultado (Cameron & Quinn, 2011).

E para finalizar, a cultura Hierárquica está relacionada às organizações que possuem papéis bem definidos de responsabilidade e hierarquia, possuindo procedimentos padronizados compostos por regras e mecanismos de controle (Noone et al., 2024). A organização oferece um ambiente de trabalho mais formalizado, estável e previsível, com regras bem definidas na busca da união da empresa e de sua eficiência. O lema é manter a organização em um bom funcionamento, com líderes eficazes e equipe coesa (Cameron & Quinn, 2011).

A principal diferença entre os tipos de culturas organizacionais abordados por Cameron e Quinn (2011) está na tensão entre flexibilidade/discrição e estabilidade/controle. Culturas que priorizam a flexibilidade, como a cultura de adhocracia, valorizam a inovação, a criatividade e a capacidade de se ajustar rapidamente às mudanças externas. Em contrapartida, culturas como a hierárquica enfatizam estabilidade, previsibilidade e controle (Krajcsák, 2018), com foco em processos formais e bem estruturados.

A semelhança entre os tipos de culturas reside na busca pela eficácia organizacional, seja por meio de uma abordagem flexível ou estável. Além disso, todas as culturas, independentemente da sua ênfase, buscam equilíbrio entre o foco interno e o posicionamento externo (Müller et al., 2024). Enquanto a cultura de mercado e a adhocracia são voltadas para o ambiente externo, enfatizando competitividade e inovação, as culturas clã e hierárquica focam na manutenção interna, promovendo a coesão da equipe e o controle operacional.

4 DIAGNOSTICANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE COMÉRCIO EXTERIOR

Para que possamos entender e mitigar os problemas operacionais descritos anteriormente, visamos mapear eventuais alinhamentos entre a visão da realidade percebida e desejada da liderança e dos colaboradores no setor operacional. Para isso, foram escolhidas duas *trading companies* no Espírito Santo (ES) para diagnosticar a cultura organizacional, por meio da ferramenta OCAI, que consiste em seis dimensões-chave da cultura organizacional. A pesquisa foi realizada presencialmente, nos dias 22 de setembro e 10 de outubro de 2023.

O OCAI é operacionalizado por meio de um questionário que deve ser respondido de forma individual, com apenas seis blocos de itens, cada um contendo quatro perguntas. Os participantes classificam as quatro alternativas utilizando uma escala de classificação ipsativa, distribuindo 100 pontos entre essas opções. A principal característica da escala ipsativa é que ela obriga o respondente a escolher entre várias opções, comparando-as diretamente entre si, em vez de avaliá-las de forma independente.

Os itens são: 1) características dominantes, 2) liderança organizacional, 3) gerência dos empregados, 4) elemento de coesão da organização, 5) ênfase estratégica e 6) critérios de sucesso. Estes itens têm o objetivo de identificar como a equipe percebe, atualmente, a cultura organizacional e qual é a cultura desejada, isso é, o que deve ser desenvolvido daqui a cinco anos, de acordo com as estratégias de crescimento das empresas. Antes de distribuir o questionário, uma breve informação foi dada a cada respondente sobre as partes do questionário e sua pontuação. Na Tabela 2 mostramos os dados das empresas estudadas.

Tabela 2: Dados das empresas pesquisadas

	Empresas	
	A	B
Atividades	Atua por conta e ordem de terceiros, encomenda e distribuição própria	Atua por conta e ordem de terceiros, encomenda e distribuição própria
Início das atividades	2006	1999
Quantidade	Possui 11 líderes e 37 liderados	Possui 3 líderes e 15 liderados
Como é o espaço físico	Departamentos separados por meio de divisórias de vidro	Departamentos em estrutura Open Space
Possui sistema operacional	Não	Sim, mas não atende
Possui despachante próprio	Não	Sim
Possui setor de RH	Sim, recentemente	Não
Filiais	Rondônia e Alagoas	Alagoas e Itajaí

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a aplicação do instrumento de avaliação no setor operacional das empresas de *trading companies* para diagnosticar a cultura organizacional, identificamos inicialmente que esse tipo de organização possui uma forte inclinação para a cultura clã, com um notável apelo familiar. No entanto, para compreendermos melhor seu funcionamento, decidimos separar as avaliações da equipe operacional das feitas pelos líderes das duas empresas, pois eles, estão diretamente envolvidos no planejamento estratégico da organização. Após a resposta da Aplicação do OCAI, foram realizados 6 grupos focais para discutir os resultados a partir dos 4 quadrantes de cultura organizacional de Cameron e Quinn. Foram distribuídos 10 líderes em 2 grupos focais e 26 pessoas da equipe operacional em 4 grupos focais.

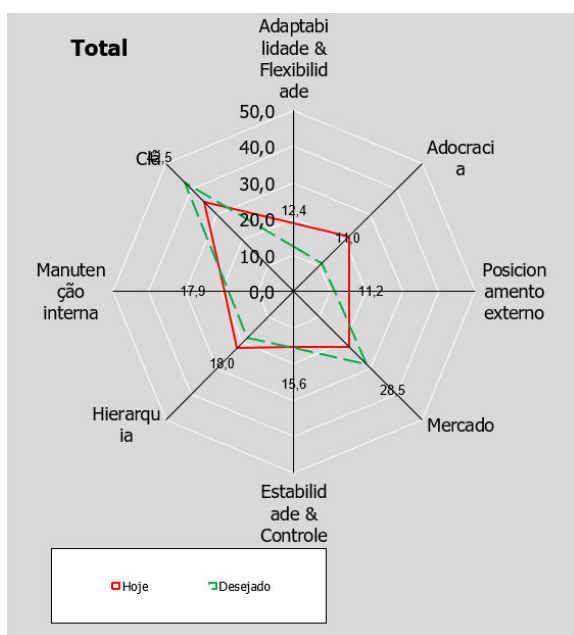


Figura 4 - Percepção dos Líderes
Fonte: Cameron e Quinn (2011).
Nota: Adaptada pela autora.

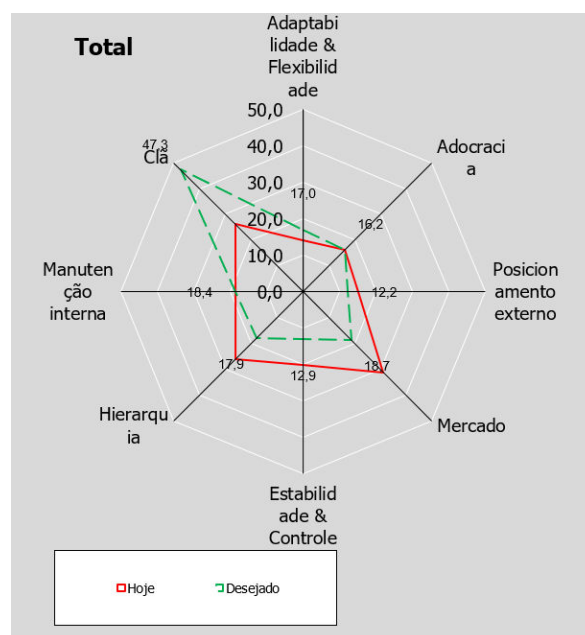


Figura 5 - Percepção da equipe
Fonte: Cameron e Quinn (2011).
Nota: Adaptada pela autora.

A partir da Figura 4, podemos observar a percepção dos líderes hoje, os quais em sua maioria se identificam com as culturas clã e hierárquica. Isso significa que estão imersos em uma cultura que valoriza a equipe, o tratamento e o senso de pertencimento familiar. Nas entrevistas realizadas, as falas dos entrevistados (E) revelam suas percepções atuais. O entrevistado E1 menciona que "...o que eu percebo é que a equipe mais velha tem um engajamento maior do que a galera nova que está chegando...". Em relação às normas da empresa, o entrevistado E4 observa que "...A gente foi internalizando, e criando isso junto com a empresa também...".

No entanto, na cultura hierárquica, as empresas possuem regras definidas e procedimentos que refletem as condutas da equipe, em um ambiente de trabalho formalizado com liderança eficaz e organizada. Isso é evidenciado pelas declarações dos líderes entrevistados: E4 menciona que "...nós estamos trabalhando muito pesado nos últimos tempos na reestruturação de procedimentos...". Por outro lado, E3 destaca que "...como não temos um sistema, muitas atividades são manuais e repetitivas, o

que consome muito tempo. É como eu sempre digo, falta de ferramentas adequadas...".

Pode-se observar que as culturas de mercado e adhocracia são menos prevalentes, porém significativas. Isso fica evidente na declaração de E5 "...porque precisa de ter inovação para se manter no mercado de comércio exterior, que é onde os nossos concorrentes estão trabalhando mais pesado na questão da inovação...". Além disso, E7 comenta: "...Eu acho que pode ter métodos, pode ter processo e pode ter hierarquia, mas as coisas podem ser conduzidas de uma forma mais light...".

Portanto, para os líderes, o ideal para os próximos cinco anos é promover o crescimento das culturas clã e de mercado, fortalecendo valores como trabalho em equipe, coesão, comprometimento e lealdade, com um foco claro em resultados. Isso inclui a implementação de ações competitivas para alcançar metas, aumentando a produtividade e exigindo uma liderança mais rigorosa. Como evidenciado na declaração de E22: "...está investindo mais na parte de desenvolvimento pessoas, uma cultura de engajamento, treinamento, avaliação de desempenho...". E conforme corroborado por E5, que afirma: "...A cultura de valorizar pessoas, quem chega de mercado, consegue ver muito claramente...".

Na figura 5, a percepção atual da equipe está predominantemente focada nas culturas de mercado e hierarquia. Isso é evidenciado na fala do entrevistado operacional E16: "...como era nível clã, cada um fazia de um jeito, cada um tinha a sua identidade, só que agora eles querem uniformizar isso. Então, digamos, a gente está tentando se adequar aos procedimentos...". Além disso, E16 complementa: "...entregar resultado, exatamente...". No entanto, o E8 comenta "...a tendência é buscar um líder mais hierarquizado, pois a empresa está crescendo...".

Porém, o desejo da equipe para os próximos cinco anos muda, com a cultura clã predominando com valores e metas compartilhados, senso de equipe, desenvolvimento dos colaboradores e um ambiente mais humanizado. Isso é evidenciado nas falas dos entrevistados. E9, E11, E16 comentam que "... como gerentes, eles estão sempre trabalhando esse lado de trabalho em equipe, para gerar resultados...". E19 e E20 complementam: "...mas preza-se a honestidade, confiança...". E18 menciona que "...com a entrada do RH, vamos começar a ter treinamentos sobre o que o operacional faz, financeiro, faz...".

Ao analisarmos as percepções da cultura organizacional atual e desejada pelos líderes e pela equipe, torna-se evidente a falta de coesão. De fato, existe um desalinhamento entre as ideias de cultura organizacional da liderança e a percepção da cultura organizacional no setor operacional (ver Figura 6). Para solucionar o desalinhamento, os líderes da empresa precisam definir com clareza a missão e a visão da empresa, assegurando que esses valores estejam refletidos na cultura organizacional, nos padrões éticos e nas estratégias de inovação. É fundamental que haja uma comunicação e uma colaboração efetiva em todos os níveis da organização para garantir que todos estejam trabalhando em direção dos mesmos objetivos (Kaldera et al., 2024).

No entanto, com a complexidade do setor, mudanças de regulamento, dinâmicas tecnológicas e inovadoras que vêm surgindo no comércio exterior brasileiro, sugerimos que a melhor cultura para as *trading companies* se manterem competitivas no mercado seria uma cultura Hierárquica e de Mercado. Com base nesse resultado, é possível apontar algumas ações mitigadoras que as empresas podem adotar para alinhar a equipe com a proposta da gestão.

Tabela Comparativa de Cultura Organizacional <i>Trading Companies Capixabas</i>			
TIPOS DE CULTURAS	LÍDERES	EQUIPES	SUGERIDO
CLÃ	✓	✓	
HIERARQUIA			✓
ADHOCRACIA			
MERCADO	✓		✓

Figura 6: Gráfico comparativo de cultura organizacional das *trading companies*
Fonte: Elaborado pela autora

5 PROPOSTAS DE SOLUÇÕES PARA AS EMPRESAS FORTALECEREM SUAS CULTURAS

A padronização e a eficiência nas operações das *trading companies* são especialmente importantes, tornando o estudo da cultura organizacional ainda mais relevante. Ao considerar o desalinhamento entre as ideias de cultura organizacional da liderança e a percepção de cultura organizacional do setor operacional, conforme apresentado na Figura 6, organizamos uma série de ações com recomendações que visam fortalecer as culturas desejadas pelas empresas: a cultura Clã (Tabela 3) e a cultura de Mercado (Tabela 4), bem como a cultura sugerida, a Hierárquica (Tabela 5).

Vale ressaltar ainda que o alinhamento cultural é fundamental para a implementação da cultura de acordo com o planejamento estratégico da empresa, que tem por objetivo alavancar a eficiência operacional. A criação de uma identidade compartilhada entre os membros da organização diminui a chance de tomadas de decisões individualizadas, sem a cultura esperada pela empresa. Isso significa que essa identidade vem a facilitar o entendimento comum das normas, valores, comportamentos dentro da empresa, o que pode promover uma maior coesão entre os membros.

A implementação de uma cultura organizacional eficaz é importante para criar um ambiente mais seguro para os membros, no qual as pessoas sabem o que é esperado delas e compartilham os mesmos objetivos e valores. Esse alinhamento vem para evitar conflitos internos e garantir que os esforços de mudança, como iniciativas de melhoria de qualidade ou reestruturação organizacional, sejam bem-vistos. A cultura funciona como um elemento estruturante, que pode tanto facilitar quanto impedir a eficácia organizacional, dependendo de quão bem está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.

Como resultado do estudo, a cultura clã é caracterizada por um ambiente familiar, com um forte senso de pertencimento e lealdade. Nessa cultura, o foco está no desenvolvimento humano, no trabalho em equipe, na comunicação aberta e no comprometimento entre os membros da organização. Líderes atuam como facilitadores, mentores e construtores de equipes. A eficácia é vista como o resultado de um forte envolvimento e comprometimento entre os membros, criando um ambiente que favorece a coesão interna e o apoio mútuo, além de proporcionar satisfação no trabalho e um senso de comunidade. Portanto, criamos algumas ações

para as empresas fortalecerem essa cultura e alcançar o resultado desejado, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Ações para fortalecer a cultura clã

	<i>Ações</i>	<i>Recomendações</i>
1	Treinamento contínuo	Como as regras mudam constantemente no comércio exterior brasileiro, é importante que haja um calendário de treinamentos dentro da organização para que todos possam entender as mudanças e aplicá-las no dia a dia, sem sobrecarregar um determinado funcionário que tenha um conhecimento com mais profundidade.
2	Boas práticas	Criar manual de boas práticas no qual constam missão, visão e valores da organização, metas e prazos da empresa, regulamento interno, o que se espera do profissional e suas condutas. Este material deve fazer parte do primeiro dia do novo colaborador, por meio de reunião informal, para que ele possa entender a dinâmica e se sentir integrado na empresa.
3	Transparência	Sugerimos que sejam mais disseminados os planejamentos estratégicos e que envolvam mais os colaboradores para que além de promover o engajamento, que possam entender para qual sentido a organização está indo.
4	Reuniões regulares	É importante que a empresa deixe a equipe atualizada, informando os últimos e futuros acontecimentos, desafios, mostrar como está o planejamento estratégico. Aqui é importante dar voz a equipe e ter ouvido ativo. Mostra que se preocupa com a opinião da equipe.
5	Reuniões de feedback	A empresa deve ter um calendário fixo de reuniões de feedback, momento que o líder chama individualmente os membros da sua equipe para parabenizá-lo ou para discutir algo que não esteja bom e promover discussão na busca de melhorias. Momento de ajustar as arestas!
6	Comunicação efetiva	O ponto mais importante é a comunicação. Todos da organização devem saber o que a empresa deseja de cada um, as regras devem ser colocadas na mesa, quais são as metas da organização e os prazos. A clareza na comunicação traz bem-estar, um sentimento de disciplina, comprometimento, engajamento e responsabilidade.
7	Canal com líderes	O líder deve criar um canal aberto para que sua equipe possa ter acesso fácil para discutir os problemas ou preocupações diárias e envolvê-los na busca de soluções.
8	Equipe	É importante que o líder olhe para sua equipe e perceba o que eles precisam melhorar, promovendo conhecimento por meio de treinamento e/ou busca de mão de obra com a qualificação que precisam para complementar a equipe. Importante discutir diariamente com a equipe para identificar as necessidades.
9	Programas de Bem-Estar	É importante a empresa mostrar que se preocupa com o bem-estar da equipe. Empresas de comércio exterior tem uma rotina esgotante, pois tudo tem prazo, erro gera multa altas. Implemente programas de bem-estar que promovam hábitos saudáveis e oportuniza o equilíbrio emocional e físico dos funcionários.
10	Momento integrador	É importante que a equipe esteja integrada, se respeitem. Organizem eventos sociais regulares, almoçar fora ou <i>happy hour</i> onde a equipe escolha o local, atividade esportiva, que permitam se conhecerem fora do ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora

Além da cultura clã o estudo chegou também na necessidade da cultura de mercado. Essa é caracterizada por um foco externo, onde os resultados e

lucratividade são as principais métricas de sucesso. As empresas com essa cultura são instigadas pela necessidade de alcançar metas, superar concorrentes e aumentar a participação de mercado. Portanto, essa cultura enfatiza a eficiência e o foco no cliente para gerar vantagem competitiva, sendo relevante para empresas de *trading companies* que operam em mercados dinâmicos, complexos e competitivos, onde a flexibilidade é um fator importante. Portanto, criamos algumas ações para as empresas fortalecerem essa cultura e alcançar o resultado desejado, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Ações para fortalecer a cultura de mercado

	<i>Ações</i>	<i>Recomendações</i>
1	Ferramentas tecnológicas	Como no comércio exterior temos diversos atores/setores integrantes nos processos, é importante que a empresa busque ferramentas tecnológicas para desburocratizar e facilitar o processo com a utilização da IA e da <i>Big Data</i> . Chega de apenas Excel!
2	Cultura de inovação	É importante a empresa promover uma cultura que valorize novas ideias, experimentação e aprendizado com os erros.
3	Atualizações	Como o comércio exterior é muito inconstante, é importante ter uma pessoa da equipe que fique responsável somente por buscar as atualizações dos órgãos intervenientes e atores que fazem parte do processo, diariamente, para poder passar para o restante da equipe, reduzindo o medo ao erro e multas.
4	<i>Feedback</i> transparente	As maiores reclamações de clientes é a falta de feedback. Estabeleça uma comunicação clara e efetiva para garantir que os clientes acompanhem seus processos. Se possível use uma ferramenta tecnológica, a qual todos tenham acesso remoto.
5	Trabalho em Equipe	É importante promover o trabalho em equipe e a colaboração entre diferentes departamentos para criar sinergias que beneficiem os clientes. Cada setor tem seu conhecimento, é importante respeitar isso.
6	Compartilhamento de Informações	A maior dor das organizações é a falta de compartilhamento de informações. Estabeleça regras para compartilhamento de informações e conhecimentos entre os funcionários de setores distintos sobre o que está acontecendo no setor de comex, novos regulamentos, informações sobre os processos. Se possível use uma ferramenta tecnológica, na qual todos tenham acesso remoto.
7	Responsabilidades	Como o comércio exterior é muito dinâmico, adote uma estrutura que permita que os funcionários sejam os tomadores de decisões, estabelecendo as responsabilidades de cada um. Com isso não gera estresse para equipe/ cliente/ fornecedor por falta de rapidez nas respostas.
8	Indicadores de Desempenho	Estabeleça indicadores-chave de desempenho (KPIs) relacionados ao mercado para avaliar o progresso e identificar áreas para melhorias.
9	Resultado	Os líderes devem criar ações e prazos para que a equipe cumpra dentro do prazo estipulado e de forma eficiente e eficaz, para isso é importante criar um planejamento estratégico para as ações e engajar a equipe.

10	Incentivo	Para que a empresa possa reconhecer o desempenho da equipe com os resultados, recompense a equipe e de forma individual a partir de programas de incentivos para motivá-los.
----	-----------	--

Fonte: Elaborado pela autora

A necessidade de inovação fica evidente ao observarmos as mudanças no comércio exterior brasileiro, com a criação de facilitadores e inovações tecnológicas por parte do governo e órgãos anuentes, como controle de cargas, escaneadores de containers, processos mais enxutos como DUIMP e DUE, entre outros, além da criação de diversos aplicativos e *softwares* para melhoria de processos. As *trading companies* precisam desenvolver seus processos e adotar *softwares* que ajudem a melhorar a agilidade e o controle das operações para reduzir erros e obter indicadores para tomada de decisão.

A partir disso, sugerimos a implementação da cultura hierárquica. Essa cultura tem como foco a estabilidade, controle e eficiência. Empresas que adotam essa cultura valorizam a consistência, procedimentos claros, e a coordenação cuidadosa das atividades. A eficácia organizacional, nesse contexto, é medida por processos bem definidos e previsibilidade, o que faz com que empresas que seguem esse modelo tenham um ambiente mais controlado e organizado. O objetivo principal é manter a estabilidade e eliminar desperdícios, otimizando a eficiência operacional. Portanto, criamos algumas ações para as empresas fortalecerem essa cultura e alcançar o resultado desejado, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Ações para fortalecer a cultura hierárquica

	<i>Ações</i>	<i>Recomendações</i>
1	Normas e Regras	As normas e regras devem ser elaboradas de acordo com as necessidades específicas de cada organização, bem como com a cultura dos fundadores e colaboradores. É essencial que a empresa desenvolva procedimentos padrões para garantir conformidade.

2	Planos de Trabalho	A criação de planos de trabalho individuais e para equipes é fundamental para medir o desempenho. Esses planos devem estar alinhados com as regras e estratégias da organização. É crucial que esses planos, regras e estratégias sejam comunicados a toda a organização, garantindo que todos estejam cientes e trabalhando em direção a um objetivo comum.
3	Foco na eficiência	Com foco na eficiência, a organização deve promover recompensas e promoções baseadas em mérito. Para isso, é essencial que a empresa tenha um Plano de Cargos e Salários bem estruturado e de conhecimento de todos os colaboradores.
4	Comunicação Interna	As <i>trading companies</i> devem instituir um programa de comunicação interna com o objetivo de manter todos informados sobre mudanças de regras, eventos, reuniões, políticas da empresa, entre outros. O objetivo é demonstrar estabilidade e controle por parte da empresa.
5	Monitorar desempenho	O uso de Indicadores de Performance (KPIs) é essencial para monitorar e avaliar o desempenho individual e de grupos/setores.
6	Liderança Participativa	A liderança nesta cultura tende a ser tecnicamente experiente e bem-informada sobre as mudanças no cenário externo e interno. O líder acompanha todos os detalhes e contribui com seu conhecimento, exercendo influência baseada no controle da informação.
7	Treinamento e Desenvolvimento	As empresas devem oferecer programas de treinamento abrangentes, acessíveis a todos os níveis da organização, com o objetivo de garantir que todos compreendam e apliquem as políticas internas. Além disso, é essencial promover treinamentos para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas para cada área.
8	Planejamento Estratégico	O planejamento estratégico deve ser detalhado, com o objetivo de orientar as operações e alcançar os objetivos estabelecidos. Ele também deve incluir planos de gestão de riscos para antecipar e mitigar possíveis crises que a empresa possa enfrentar.
9	Reuniões de Avaliação de Desempenho	É importante realizar reuniões de feedback de Avaliação de Desempenho mensalmente, com datas pré-definidas no calendário institucional. Essas reuniões devem ter como objetivo discutir os resultados parciais ou finais e identificar oportunidades de melhoria contínua.
10	Tecnologia de Suporte	A empresa deve implementar sistemas para monitorar e controlar os processos. A utilização da tecnologia é crucial para reduzir o uso de papel e promover um conceito de empresa sustentável e sem papel.

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

A proposta desse trabalho foi construir um diagnóstico de cultura organizacional dentro de empresas *trading companies*, visando mapear eventuais alinhamentos entre a visão da liderança e a realidade percebida e desejada pelos colaboradores no setor

operacional. Neste caso, pode-se identificar a existência de um desalinhamento perceptível entre a visão e os desejos dos gestores e as percepções e expectativas da equipe em relação à empresa.

O mundo está passando por profundas transformações com a chegada da transformação digital, da inteligência artificial e do *Big Data*, o que tem provocado uma corrida entre as empresas para se manterem competitivas nesse novo cenário. Empresas estão utilizando plataformas para alcançar melhores custos logísticos, agilidade e confiabilidade. O Brasil não está alheio a essas mudanças; pelo contrário, tem desenvolvido diversos facilitadores competitivos para garantir que importadores e exportadores não fiquem para trás no mercado global.

Para que isso se torne realidade para as *trading companies*, é essencial adotar uma abordagem que reconheça plenamente a importância de cultivar culturas bem definidas e alinhadas com suas estratégias. Não se trata de julgar se essas culturas estão certas ou erradas, mas sim de adotar uma visão estratégica para manter as empresas competitivas no cenário local, nacional e internacional.

Gerir a mudança de cultura organizacional de forma eficaz é essencial para superar a resistência. As organizações devem comunicar claramente a lógica e os benefícios das mudanças (Kaldera et al., 2024), como a inclusão de uma nova tecnologia ou até mesmo uma nova forma de processo. Para facilitar a transição, é importante envolver os funcionários nas decisões e oferecer treinamento e suporte.

Uma ferramenta crucial para as *trading companies* é a obtenção de mão de obra qualificada, dado o complexo ambiente do comércio exterior, repleto de regras, normas e desafios logísticos, onde qualquer obstáculo pode resultar em altos custos para a empresa. Nesse contexto, a padronização e a eficiência são especialmente importantes, tornando o estudo da cultura organizacional ainda mais relevante. A

cultura organizacional molda a maneira como os colaboradores lidam com os desafios específicos desse setor, como regulamentações comerciais complexas, prazos rigorosos e a necessidade de coordenação entre diferentes áreas e parceiros comerciais internacionais com suas próprias culturas organizacionais.

Com o diagnóstico, as empresas podem obter uma compreensão mais abrangente e integrada de sua cultura organizacional, identificando áreas de alinhamento e discrepância entre a cultura desejada e a cultura atual. Essa análise pode, por sua vez, informar iniciativas de desenvolvimento organizacional e estratégias de gestão de mudanças.

No atual cenário empresarial, a busca pela excelência operacional é crucial para as empresas se destacarem e se manterem competitivas no mercado. Isso envolve aprimorar as operações internas, visando eficiência, agilidade e conhecimento. Dentro desse contexto, o estudo da cultura organizacional assume um papel fundamental.

Ao compreender e fortalecer a cultura organizacional, os gestores podem promover um ambiente de trabalho coeso, onde todos compartilham os mesmos objetivos e valores, facilitando a implementação de processos padronizados e a busca pela excelência operacional. Além disso, o estudo da cultura organizacional pode ajudar a identificar pontos fortes e áreas de melhoria, orientando o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para o crescimento e sucesso da empresa no mercado globalizado.

REFERÊNCIAS

- Amcham. (2023). *AMCHAM TALKS: Pesquisa Panorama 2024*. <https://www.amcham.com.br/pesquisas-e-estudos/pesquisa-panorama-2024?categoria=inovacao>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Campbell, D., & Sandino, T. (2019). Sustaining corporate culture in a growing organization. Harvard Business School Technical Note 119–109. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56294>
- Coyle, D. (2021). *Equipes brilhantes: Como criar grupos fortes e motivados*. Editora Sextante.
- FecomércioSP. (2024). Desburocratização potencializa comércio exterior brasileiro. <https://www.fecomercio.com.br/noticia/desburocratizacao-potencializa-comercio-exterior-brasileiro> Acesso em 03 jul. 2024.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022. Panorama – ES. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/panorama> Acesso em 25 fev. 2024.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024. Produto Interno Bruto - PIB. <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em 24 jun. 2024.
- Kaldera, S. M., Tzenios, N., & Salibi, G. (2024). Impact of Culture, Ethics and Innovation Towards The Development Skills. *Special Journal of the Medical Academy and other Life Sciences.*, 2(4). <https://doi.org/10.58676/sjmas.v2i4.65>
- Krajcsák, Z. (2018). Relationships between employee commitment and organizational cultures: a theoretical framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 398-414. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1174>
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2023). *Resultados da Balança Comercial Brasileira de 2022*. MDIC. <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/Balanca2022.pdf>
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2024). *Comércio exterior brasileiro bate recordes e fecha 2023 com saldo de US\$ 98,8 bi*. MDIC. <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/janeiro/comercio-exterior-brasileiro-bate-recordes-e-fecha-2023-com-saldo-de-us-98-8-bi>
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2024). *COMEX STAT: Dados gerais* [Plataforma]. <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>
- Melo Júnior, H. G., Araújo, A. R. S. de, Andrade, A. S. de, Moreira, C. da S., Oliveira, D. S. de C., Tomaz, I. D. M., Woehl, J. G. S., Moreira, L. da S., & Santos, S. M. A. V. (2024). CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE INTEGRATIVA. *Revista Contemporânea*, 4(5), e4351. <https://doi.org/10.56083/RCV4N5-108>

- Moonen, P. (2017). The impact of culture on the innovative strength of nations: A comprehensive review of the theories of Hofstede, Schwartz, Boisot and Cameron and Quinn. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1149-1183. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2017-0311>
- Moliterno, D. (2023). *Em visita ao Brasil, Arábia Saudita anuncia 26 acordos bilaterais para investimento.* CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/financas/em-vista-ao-brasil-arabia-saudita-anuncia-25-acordos-bilaterais-para-investimento/>
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, 75, 102734. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>
- Nader, G. (2019). *A magia do império Disney*. Senac São Paulo.
- Nakamura, J. (2024). *Entenda os laços comerciais entre Brasil e Arábia Saudita em 3 gráficos.* CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/entenda-os-lacos-comerciais-entre-brasil-e-arabia-saudita-em-3-graficos/>
- Nassif, T., & Nunes, A. C. (2023). *Operações comerciais entre Brasil e China sem uso de dólar devem ter início em julho.* CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/operacoes-comerciais-entre-brasil-e-china-sem-uso-de-dolar-devem-ter-inicio-em-julho/>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown and Company.
- Noone, B. M., Lin, M. S., & Sharma, A. (2024). Firm performance during a crisis: Effects of adhocracy culture, incremental product innovation, and firm size. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(1), 153-183. <https://doi.org/10.1177/10963480221086846>
- World Trade Organization. (2023). *World Trade Statistical Review 2023* [Relatório]. WTO. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf
- Yohn, D. L. (2021). *Company culture is everyone's responsibility*. Harvard Business Review.

CAPÍTULO 4

ICOMEX FLOW PROTÓTIPO DE GESTÃO DE PROCESSOS DE COMÉRCIO EXTERIOR

RESUMO

O produto técnico-científico "ICOMEX Flow" é um software de sistema de *workflow* integrado, abrangendo todos os setores de uma empresa de *trading company*. A concepção desse software surgiu a partir dos estudos anteriores, que inspirou a ideia de desenvolver um sistema destinado a promover a automação e otimização de processos. Desde a fase de negociação internacional até a conclusão da venda do produto no estabelecimento do cliente no Brasil, a proposta é oferecer uma solução abrangente e integrada. Esta abordagem tem como objetivo principal facilitar a colaboração entre as equipes, proporcionando uma visão integrada e acessível para um fluxo de trabalho mais suave e transparente. Além disso, a implementação desse sistema fornecerá aos gestores dados gerenciais essenciais para a elaboração de estratégias organizacionais e para a tomada de decisões fundamentadas.

Palavras-chave: sistema de *workflow*; automação de processo; integração; *trading company*.

ABSTRACT

The technical-scientific product "ICOMEX Flow" is an integrated workflow system software encompassing all sectors of a trading company. The conception of this software arose from a previous study, inspiring the idea to develop a system aimed at promoting process automation and optimization. From the international negotiation phase to the final sale of the product at the client's establishment in Brazil, the proposal is to offer a comprehensive and integrated solution. This approach primarily aims to facilitate team collaboration, providing an integrated and accessible view for a smoother and more transparent workflow. Additionally, the implementation of this system will provide managers with essential managerial data for developing organizational strategies and making well-informed decisions.

Keywords: workflow system; process automation; integration; trading company.

1 INTRODUÇÃO

O comércio exterior tem desempenhado um papel crucial na economia brasileira, representando uma parcela significativa do PIB. Nos últimos anos, o Brasil consolidou-se como um dos principais exportadores de commodities, incluindo soja, minério de ferro e petróleo (COMEX STAT, 2024). Esse cenário destaca a importância das inovações tecnológicas para o setor, que têm sido fundamentais para a modernização das operações de comércio exterior.

Soluções digitais estão permitindo maior transparência, rastreabilidade e controle das mercadorias, além de reduzir burocracias e custos operacionais. Um exemplo notável é o Portal Único de Comércio Exterior, uma plataforma integrada que simplifica e unifica procedimentos, reduzindo o tempo de despacho aduaneiro e melhorando a eficiência das operações. Este avanço representa um alinhamento significativo do Brasil com as melhores práticas internacionais (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços [MDIC], 2024).

Dentro do Portal Único, foram criados o Documento Único de Exportação (DUE) e o Documento Único de Importação (DUIMP) para aumentar a agilidade e a segurança das operações (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços [MDIC], 2024). Além dessas inovações, o governo brasileiro tem investido em outras iniciativas, como a adoção de novas tecnologias de análise de dados e inteligência artificial, para prever tendências e melhorar a segurança no comércio exterior brasileiro (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial [IEDI], 2023).

Apesar dos avanços, ainda existem desafios a serem superados, como a necessidade de melhorar a infraestrutura logística e a capacitação de profissionais na área de comércio exterior. A implementação dessas tecnologias não apenas facilita o processo de importação e exportação, mas também aumenta a competitividade das empresas brasileiras no cenário global, tornando os processos mais eficientes e menos onerosos.

Visando processos mais eficientes, este artigo propõe a criação de um software de gestão de comércio exterior "ICOMEX Flow" para as *trading companies* brasileiras. O principal diferencial dessa solução está na sua capacidade de integrar todos os setores da empresa de forma abrangente, conectando desde o lead do fornecedor internacional até o lead do cliente final no Brasil. Essa integração inclui os setores comercial, operacional, financeiro, faturamento, fiscal, armazenagem, vendas e distribuição.

Atualmente, embora existam sistemas eficazes, muitos não oferecem essa integração total. Como resultado, as organizações se veem obrigadas a recorrer a diversas outras ferramentas para atender às suas necessidades, fragmentando o processo e exigindo esforços adicionais para gerenciar e consolidar informações dispersas. A nossa proposta visa superar essa lacuna, oferecendo uma solução unificada que abrange todos os aspectos do ciclo operacional, simplificando e otimizando significativamente as operações da empresa.

1.1 OBJETIVO

O objetivo principal deste artigo é desenvolver um mecanismo de fluxo de processos que melhore a disponibilidade de informações e relatórios gerenciais para

a elaboração de estratégias organizacionais e a tomada de decisão em empresas de comércio exterior, com foco exclusivo nas *trading companies*. Para alcançar esse objetivo, propõe-se a criação de um software de *workflow* "IComex Flow", que visa automatizar e otimizar processos desde a fase de negociação internacional até a internacionalização, centro de distribuição e venda interna.

O sistema será equipado com sinalizadores para cada tarefa a ser executada pelos setores responsáveis, garantindo eficiência operacional. Assim, o objetivo deste produto é atender às necessidades de acompanhamento do processo por meio de indicadores que, em um painel interativo e visual, simplifiquem o compartilhamento de informações relevantes entre setores e gestores. O software incorporará técnicas de *Business Intelligence* (BI) através de um painel de controle, com o objetivo de aprimorar a transparência, a governança e o suporte às decisões estratégicas, financeiras e operacionais, fundamentadas em informações gerenciais e indicadores de desempenho.

1.2 FUNDAMENTAÇÃO DO PROTÓTIPO

Entre 22 de setembro e 10 de outubro de 2023, foram realizadas entrevistas semiestruturadas presenciais com líderes e equipes operacionais de duas *trading companies* com matriz no Espírito Santo. Essas entrevistas ocorreram em seis grupos focais e tiveram como objetivo validar e aprofundar as informações coletadas.

Os diálogos dos grupos focais foram gravados e posteriormente transcritos usando o Microsoft Word, com a precisão das transcrições sendo cuidadosamente verificada. Em seguida, uma análise de conteúdo foi realizada para identificar elementos relacionados à cultura organizacional nas empresas de comércio exterior.

Os dados transcritos passaram por uma análise codificada para categorização de evidências, seguindo os padrões estabelecidos pela estratégia analítica de Bardin (2016). As informações foram então organizadas e consolidadas em uma matriz de categorias, utilizando o software ATLAS.ti 23.

A análise dos dados das entrevistas revelou falas que ofereceram insights sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas na criação do produto técnico tecnológico, como evidenciado no Apêndice A. As declarações dos entrevistados foram categorizadas entre líderes e equipes. O entrevistado E23 mencionou que "o ideal é que todo mundo saiba o que está acontecendo no dia a dia, qual é a operação...", enquanto E4 destacou que "como não temos sistema, é muita atividade manual, repetitiva, toma muito tempo...". E24 comentou sobre o "grande problema é o que a gente está tentando estruturar, porém há dificuldade nas informações...".

Diante da necessidade identificada de aprimorar processos, fluxos, comunicação e treinamento, foi concebido um sistema de *workflow* integrado e orientado por etapas para simplificar as operações diárias das *trading companies*. Esse sistema oferece um guia passo a passo que cada departamento deve seguir, visando minimizar erros e evitar penalidades, já que os custos associados a falhas no comércio exterior brasileiro são significativamente elevados.

É importante destacar que o comércio exterior brasileiro é caracterizado por uma elevada burocracia (Keedi, 2021), exigindo mão de obra altamente qualificada. O sistema proposto tem como objetivo simplificar esse processo, atuando como facilitador e como uma ferramenta de triagem e conhecimento. Ele fornecerá subsídios necessários e diretrizes atualizadas sobre como conduzir os processos de forma eficiente.

2 DISCUSSÃO TEÓRICA

As *trading companies* são um dos *stakeholders* do comércio exterior brasileiro, tendo seu papel fundamental, pois elas são responsáveis por procurar produtos que atendam à demanda do mercado interno. A *trading company* atua como prestadora de serviços, sendo crucial para empresas que não possuem o conhecimento ou os recursos necessários para expandir suas operações internacionalmente. Essas empresas possuem expertise em comércio internacional e funcionam como facilitadoras, mantendo uma vasta rede de parceiros comerciais e logísticos em diversos países, o que lhes permite acessar informações sobre regulamentações locais. Elas se dedicam à revenda e distribuição, representando um recurso valioso para o país (Lopez & Gama, 2021).

A qualidade dos serviços oferecidos por uma *trading company* é uma decisão estratégica importante. No comércio exterior, que é regido por diversas regras e leis, é essencial contar com uma equipe qualificada e com conhecimento especializado para atender às necessidades dos clientes. No entanto, empresas do setor frequentemente enfrentam desafios ao orientar clientes menos experientes, com o objetivo de minimizar erros durante o processo.

O governo brasileiro tem se empenhado em simplificar seus processos, buscando maior agilidade e transparência nas operações de importação e exportação. A partir de 2024, o Portal Único funcionará como um ponto de contato central para a comunicação entre o governo e os operadores do comércio exterior, integrando-se ao Novo Processo de Importação (NPI). Essa medida tem como objetivo alinhar o Brasil às melhores práticas internacionais, tornando os procedimentos mais simples, reduzindo prazos e custos, eliminando a necessidade de documentos em papel,

facilitando inspeções conjuntas, possibilitando o pagamento de taxas online e ampliando o uso de tecnologia para melhorar a gestão pública (FecomércioSP, 2024).

Como parte das reformas, o governo implementou um novo procedimento para a declaração de importação chamado Declaração Única de Importação (DUIMP). A simplificação e reestruturação desses processos visam reduzir a burocracia, impulsionar os negócios, aquecer a economia, oferecer maior segurança jurídica e melhorar a competitividade do país (FecomércioSP, 2024). Portanto, é fundamental que os importadores e *trading companies* estabeleçam processos bem estruturados para assegurar a precisão das informações no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex), já que erros podem causar atrasos no embarque ou no desembaraço das mercadorias.

3 ICOMEX FLOW – PROTÓTIPO DE GESTÃO DE PROCESSOS

Para viabilizar o desenvolvimento da solução proposta, a estratégia é criar uma versão simplificada do produto, utilizando o menor número de recursos possível, com o objetivo de demonstrar o valor da ideia.

Na construção do software, o primeiro passo foi compreender o processo das empresas *trading companies*, que operam em um mercado altamente competitivo. Com isso, foi elaborado um fluxo inicial que descreve a arquitetura do software. Em seguida, foram aplicados os princípios para o desenvolvimento do protótipo, escolhendo uma solução mais simples e econômica. Embora não seja a solução ideal, é uma alternativa viável tanto técnica quanto economicamente.

Para representar o protótipo, optamos por usar o Figma, uma ferramenta online específica para a criação de design vetorial de interfaces e protótipos (ver Apêndice

B). O sistema será acessado através de um navegador. Na interface visual do site, utilizamos o Vue.js, permitindo que o usuário interaja diretamente com as funcionalidades do software. Para a parte estrutural, escolhemos Python devido à sua flexibilidade, versatilidade e facilidade de uso no desenvolvimento das funcionalidades do produto tecnológico. Por fim, o sistema de gerenciamento de banco de dados adotado será o MySQL.

O software abrangerá as áreas de comercialização, internacionalização, distribuição, faturamento e *dashboard* gerencial, conforme demonstrado nas telas apresentadas no Apêndice B. A proposta é orientar cada passo que a pessoa responsável na organização deve seguir, assegurando que o fluxo de informações transcorra sem impactos indesejados. Por exemplo, consideremos o cenário em que ocorre a negociação para a compra de um produto, insumo ou matéria-prima no exterior. O sistema, nesse momento, abre o campo de solicitação de orçamento, onde o comprador emite as informações do que deseja comprar e o sistema manda a proposta direto para o possível fornecedor.

Após a realização da compra, desencadeiam-se etapas sequenciais que o setor responsável deve seguir rigorosamente. Por exemplo, no contato com o importador, a pessoa encarregada recebe a *proforma invoice* e a vincula com a solicitação de orçamento realizada anteriormente no sistema. A pessoa insere as demais informações da *proforma invoice* no sistema e gera o número do processo interno da empresa.

Cada etapa do processo é minuciosamente guiada, fornecendo à pessoa responsável instruções claras, a oportunidade de incluir documentos pertinentes e a autonomia para tomar as decisões necessárias. Destaca-se o caráter colaborativo,

permitindo que todos os membros da empresa acompanhem o andamento do processo, promovendo assim transparência e eficiência em toda a organização. Pode-se equiparar a essa abordagem a uma triagem operacional de aprendizado, garantindo que cada indivíduo na organização saiba exatamente o que fazer dentro do seu setor. Isso não apenas fortalece a coesão interna, mas também contribui para um fluxo de trabalho mais eficaz e alinhado com os objetivos da empresa.

No mercado brasileiro, existem alguns sistemas concorrentes notáveis, tais como: CONEXOS, o Software de Gestão de Comércio Exterior da Thomson Reuters, e o eCOMEX Suite; e da DBM Sistemas. Entretanto, é importante observar que essas plataformas apresentam algumas limitações em seus processos quando comparadas à abordagem que pretendemos oferecer.

Ao contrário dessas soluções, nosso sistema se destaca ao proporcionar um processo mais abrangente e dinâmico. Implementamos uma abordagem que inclui fases específicas, como uma triagem de aprendizado, que visa aprimorar continuamente o fluxo de trabalho. Esta característica distinta não apenas diferencia nossa oferta, mas também reflete nosso compromisso em fornecer uma solução mais adaptável e inovadora no cenário de gestão de comércio exterior. Além da inclusão de técnicas de *Business Intelligence* (BI) através de um painel de controle, com o objetivo de aprimorar a transparência, a governança e o suporte às decisões estratégicas, financeiras e operacionais, fundamentadas em informações gerenciais e indicadores de desempenho.

3.1 RISCOS DE IMPLEMENTAÇÃO

O investimento necessário para a criação do software é significativo, o que nos obriga a buscar apoio de agências de fomento para viabilizar seu desenvolvimento. Além disso, enfrentamos o desafio de atender às particularidades de cada empresa. Em vez de oferecer um produto de prateleira, nosso diferencial será criar métricas e processos personalizados, adaptados ao dia a dia e às realidades específicas de cada *trading company*.

3.2 IMPACTO

O produto técnico-tecnológico visa principalmente auxiliar as *trading companies* por meio de um sistema de gestão de processos, otimizando seu desempenho. Ele estabelece uma conexão entre a formulação estratégica e a execução operacional, aproveitando o aprendizado contínuo. Isso proporciona visibilidade em tempo real das informações, aprimorando a governança nas empresas.

Além disso, busca-se proporcionar mais autonomia na gestão das tarefas burocráticas, reduzindo erros decorrentes da falta de informações atualizadas. Assim, esperamos transformar o dia a dia das empresas por meio de um *Dashboard* inovador, que auxiliará líderes e o setor operacional na condução dos processos e no detalhamento das informações, ampliando as possibilidades de aplicabilidade no cotidiano das organizações.

3.3 ADERÊNCIA

O comércio exterior é um campo vasto e complexo, repleto de detalhes que nem todos conseguem seguir. Por isso, é essencial investir em uma formação completa e profissional, reduzindo o amadorismo (Keedi, 2021). Por este motivo, o software está alinhado com a linha de Pesquisa Estratégia e Governança Pública e Privada do programa de Doutorado Profissional em Administração da FUCAPE. Esta ferramenta tem como objetivo auxiliar as *trading companies* na gestão de seus processos de internacionalização. Ela visa maximizar o desempenho dos setores, estabelecendo uma conexão eficaz entre a formulação estratégica e a execução operacional, aproveitando o aprendizado adquirido ao longo do processo. Além disso, a ferramenta busca proporcionar mais autonomia às pessoas, capacitando-as a serem mais estratégicas e a manterem-se atualizadas sobre normas e regulamentos que mudam com frequência.

3.4 APLICABILIDADE

De acordo com a Econodata (2024), há atualmente 185 *trading companies* operando no Brasil. O país também abriga 28,5 mil empresas exportadoras. No entanto, essas representam apenas 1% de todas as empresas brasileiras, indicando um potencial significativo para expansão. Conforme Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços [MIDC], (2024), o Brasil registrou exportações de US\$ 339.695,8 milhões e importações de US\$ 240.792,8 milhões em 2023. Essas transações comerciais representaram cerca de 26,6% do PIB do país (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2024; Ministério do Desenvolvimento,

Indústria, Comércio e Serviços [MDIC], 2024b). Esses dados indicam que o comércio exterior possui um potencial de expansão significativo para os empresários brasileiros.

O software será incorporado à rotina diária da empresa como uma ferramenta de triagem, proporcionando conhecimento e orientação para a execução de cada processo que a organização conduz. Sua aplicação será destinada a empresas de comércio exterior, as *trading companies*. Podendo ser aproveitadas pelas empresas exportadoras e importadoras.

3.5 INOVAÇÃO

Devido à preocupação do governo em desburocratizar os processos sem perder o controle, foram implementadas iniciativas como o porto sem papel, melhorias no Portal Único de Comércio Exterior e a adoção de inteligência artificial. Diversas empresas tiveram que se adaptar a esse novo cenário, desenvolvendo soluções inovadoras para os problemas sem perder a gerência dos processos.

Quanto à “ICOMEX Flow”, sua novidade inicialmente não reside na sua singularidade, uma vez que já existem ferramentas similares no mercado. No entanto, a inovação do produto está na capacidade de integrar essas diversas ferramentas em um único ambiente, alinhado com a proposta específica do produto. O verdadeiro diferencial reside na capacidade de oferecer uma solução completa que integra todos os setores em uma única plataforma, juntamente com um *dashboard* que utiliza técnicas de *Business Intelligence* (BI) em um painel de controle, auxiliando os gestores na tomada de decisão.

O software visa mitigar o uso de múltiplas ferramentas paralelas atualmente presentes no mercado, simplificando a gestão e proporcionando maior facilidade na

elaboração de estratégias e na tomada de decisões do dia a dia da empresa. Essa abordagem busca, portanto, otimizar a eficiência operacional e aprimorar os dados para a gestão estratégica.

3.6 COMPLEXIDADE

O produto é de alta complexidade e será capaz de armazenar dados importantes de cadastro de produtos, clientes e fornecedores, processos de importação, além de fornecer informações gerenciais sobre faturamento, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa e outros serviços essenciais. Ele também incluirá funcionalidades adicionais que são valiosas para o empresário.

O comércio exterior brasileiro é complexo, influenciado por legislações e órgãos anuentes que afetam as operações das empresas. Essa complexidade exige que o sistema seja configurado conforme as particularidades de cada produto e operação. Assim, o conhecimento especializado e a colaboração entre a equipe de implementação e a empresa são essenciais para o desenvolvimento eficaz do sistema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi apresentado, nota-se que o software "ICOMEX Flow" proporciona um processo operacional mais fluido e organizado, com interfaces inovadoras que ajudam toda a equipe a acompanhar os processos. Além disso, apoia os gestores na criação de estratégias e na tomada de decisões.

Este produto tecnológico oferece praticidade para o dia a dia dos colaboradores e é projetado para se adaptar às necessidades das empresas. Ele é versátil o suficiente para ser utilizado em diferentes cenários, de maneira clara e eficaz, proporcionando resultados satisfatórios.

A principal limitação é o desenvolvimento do software, que enfrenta desafios devido ao alto custo de implementação e à necessidade de personalização para atender às demandas específicas das empresas. Em outras palavras, o software será ajustado conforme os produtos com os quais a empresa lida e as particularidades do comércio exterior, como legislação, portarias e tributação específica.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). São Paulo: Edições 70.
- Econodata. (2024). *Lista de Empresas do Brasil*. <https://www.econodata.com.br/empresas/>
- FecomércioSP. (2024). *Desburocratização potencializa comércio exterior brasileiro*. <https://www.fecomercio.com.br/noticia/desburocratizacao-potencializa-comercio-exterior-brasileiro>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Produto Interno Bruto - PIB*. IBGE. <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>
- Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. (2023) *Ações recentes para o fortalecimento da indústria brasileira*. Carta IEDI. Edição. 1238. https://www.iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_1238.html
- Keedi, S. (2021). *Comex e falta de conhecimento*. Recuperado em 12 de novembro, 2023, de <https://www.aduaneiras.com.br/Materias?guid=e69e672565ff4533ab4ece4e4f90523c3a0>
- Lopez, J. M. C., & Gama, M. (2021). *Comércio exterior competitivo: Volume II* (5. ed.). Aduaneiras
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2024). *Migração das importações para o Portal Único*. <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/comunicados/cronograma-de-lives-sobre-o-desligamento-siscomex-li-di>

Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2024b). *Comércio exterior brasileiro bate recordes e fecha 2023 com saldo de US\$ 98,8 bi.* <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/janeiro/comercio-exterior-brasileiro-bate-recordes-e-fecha-2023-com-saldo-de-us-98-8-bi>

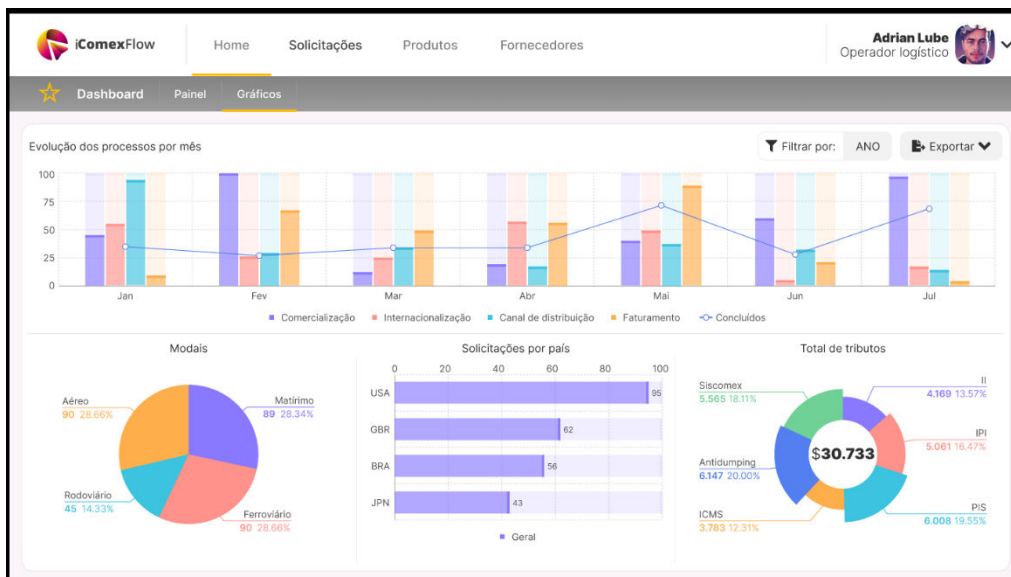
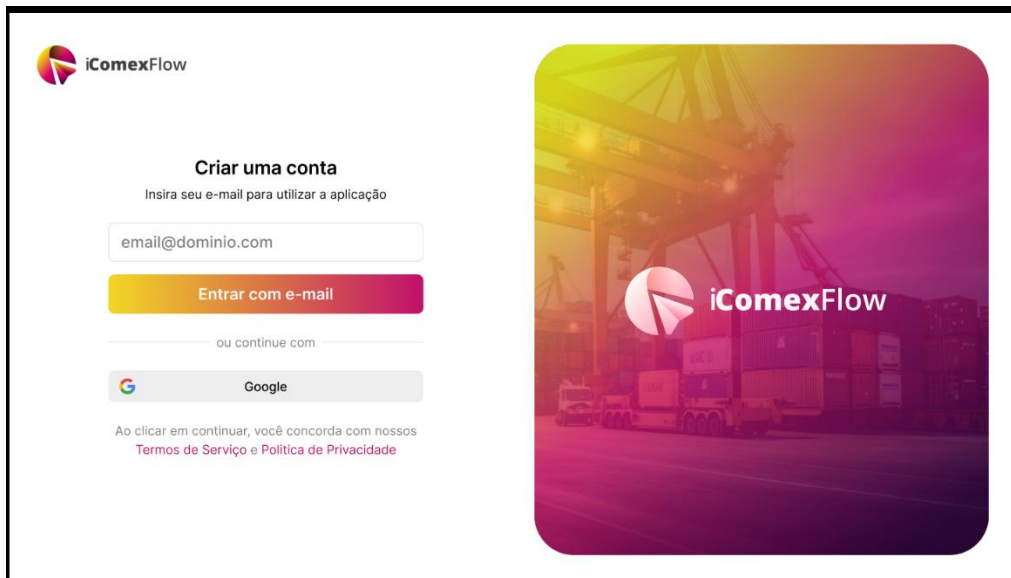
Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2024). *COMEX STAT: Dados gerais [Plataforma].* <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>

APÊNDICE A – ENTREVISTA GRUPO FOCAL

Grupo	Categoria	Referências dos Líderes	Referências das Equipes
Operação / Política de Recursos Humanos	Operacional / Centralização/ Gargalos Operacionais/ Comunicação	<p>E22: "...a gente tem a capa dos processos que continua e tem o dia a dia..."</p> <p>E23: "...ideal é que todo mundo saiba o que está acontecendo no dia a dia, qual é a operação..."</p> <p>E24: "...empresa nunca vai crescer e vai implodir, porque ninguém vai dar conta, precisa descentralizar um pouco..."</p> <p>E4: "...como não temos sistema, é muita atividade manual, repetitiva, toma muito tempo..."</p> <p>E21: "...o sistema tem que melhorar muito, comunicação geral, as interfaces do dia a dia..."</p> <p>E22: "...tem sistema, fizeram treinamento, mas não foi o que esperava..."</p> <p>E23: "...não existe sistema que faz a integração dos setores..."</p> <p>E23: "...frustrante, não conseguimos colocar no excel, abandonar o excel será impossível..."</p> <p>E1: "...a gente não tem um padrão de trabalho, porque cada despachante trabalho de um jeito..."</p> <p>E7: "...os dados complementares na DI até uma abordagem com o fiscal, cada um tem uma, não tem padrão de precisão de serviço..."</p>	<p>E13: "...é minha dor, parece que o meu dia não foi produtivo e quase não me levanto para poder fazer alguma coisa..."</p> <p>E17, E18: "...temos vários tipos de operações, vários tipos de produtos, as aplicações de impostos são diferentes, então assim, tudo muda constantemente..."</p> <p>E14: "...gargalo no setor de faturamento, é um setor fiscal. Hoje quem dá esse suporte pra gente é a nossa contabilidade. Só que é assim, igual eu sou faturista, eu não tenho conhecimento, nem eles que são contadores..."</p> <p>E33: "...as informações não chegam por completo. Fecharam um frete, se a pessoa não passar tudo, eu tenho que ficar perguntando..."</p> <p>E25: "...eu não sei o que aconteceu com o processo que eu estava cuidando, pois um gestor pegou para resolver e não me passou o que foi resolvido..."</p> <p>E18: "...eu acho importante um setor saber a importância daquela informação para o nosso setor..."</p> <p>E8, E17: "...muda um negócio na legislação, o que a gente fazia de um jeito e agora eu aplico essa redução não aplica?..."</p> <p>E18: "...se prejudica porque ainda você não atualizou, não teve um olhar crítico, a gente não consegue ter essa base toda aqui também, essa é a dificuldade..."</p> <p>E34, E26: "...não temos poder de decisão..."</p> <p>E15: "...do operacional que não consegue lançar o contrato de câmbio, colocar informações de despachante, acompanhamento de processo..."</p>

- E2: "...alta demanda de trabalho, falta de ferramenta adequada..."
- E1, E22: "...você vem para uma rotina pré-definida, quando chega tudo muda, atrasando todo os processos..."
- E22: "...comprometimento, as pessoas parecem que são funcionários públicos..."
- E24: "...grande problema é o que a gente está tentando estruturar, porém há dificuldade nas informações..."
- E25, E27: "...o sistema que temos é meio obsoleto..."
- E12: "...a gente sente falta mesmo do sistema e acesso liberado para acessar o Siscomex, porque não temos..."
- E34: "...nós temos sistema, mas não atende as demandas e as necessidades da empresa, estamos procurando há um ano novo sistema..."
- E8, E20, E21: "... não temos sistema focado para a operação..."
- E8: "...como a empresa está crescendo, você precisa ter uma questão mais estruturadas, precisam procedimentos maior..."
- E13: "...estamos vendo uma estrutura surgindo e algumas responsabilidades que ela consegue desenvolver e passar rapidamente..."
- E9: "...eu acho que a implementação do sistema vai tirar essa sobrecarga de cada um e vai interligar os setores..."
- E14: "...a comunicação tem que ser feita por e-mail, formal. No ambiente que está caótico, você tem que parar para poder formalizar tudo..."
- E20: "...depende quem está envolvido na comunicação, com a comunicação um pouco mais lenta, você não consegue resolver o problema..."
- E33: "... você recebe uma informação pela metade, trabalha em cima do que recebeu de informação e lá na frente estava errada..."

APÊNDICE B – TELAS DO ICOMEX FLOW



iComexFlow | Home | Solicitações | **Produtos** | Fornecedores | **Adrian Lube** Operador logístico

Produtos | Listar | Relatórios | Importar

Filtros:

Exibindo 10 produtos do 1 ao 10 com um total de 1.568 produtos

NCMI	Nome	Fabricante	
9504.50.00	Sony PlayStation 5	Sony Interactive Entertainment	
851712.31	iPhone 14 Pro	Apple Inc.	
851712.31	Samsung Galaxy S23 Ultra	Samsung Electronics	
8509.10.00	Dyson V15 Detect	Dyson Ltd.	
9102.21.00	Rolex Submariner	Rolex SA	
9006.59.00	Nikon Z7 II	Nikon Corporation	
8516.60.00	Bosch Serie 8 Oven	Bosch (Robert Bosch GmbH)	
8516.71.00	Nespresso Vertuo Next	Nestlé Nespresso S.A.	
9503.00.99	Lego Technic Bugatti Chiron	The Lego Group	
8516.71.00	De'Longhi Magnifica S Smart	De'Longhi S.p.A.	

Itens por página: 10

iComexFlow | Home | **Solicitações** | Produtos | Fornecedores | **Adrian Lube** Operador logístico

Processos | Em andamento | Concluídos | Relatórios | **+ Abrir novo processo**

Filtros:

Exibindo 10 processos do 1 ao 10 com um total de 482 processos em andamento

CSO	Processo	Cliente	Última atualização	Status	Responsável	
2035	20240604	NeraTech Innovations	20/06/2024 às 17:42	25% Internacionalização	Adrian Lube	
2802	20240610	AeroDynamics Inc.	19/06/2024 às 12:14	10% Comercialização	Adrian Lube	
1412	--	VividWave Creations	01/06/2024 às 10:06	5% Comercialização	Andreia Coutinho	
1402	20240415	QuantumLeap Solutions	15/06/2024 às 14:23	21% Internacionalização	Susléa Abreu	
3091	--	GreenPeak Ventures	20/06/2024 às 18:57	1% Solicitação	Adrian Lube	
3036	--	BlueHorizon Enterprises	15/06/2024 às 17:42	1% Solicitação	Susléa Abreu	
2780	--	UrbanPulse Studios	15/06/2024 às 17:42	1% Solicitação	Adrian Lube	
2450	20240528	EcoFusion Technologies	15/06/2024 às 17:42	47% Canal de distribuição	Andreia Coutinho	
2050	20240510	ZenithEdge Systems	15/06/2024 às 17:42	95% Faturamento	Andreia Coutinho	
2532	--	Solaris Energy Group	15/06/2024 às 17:42	1% Solicitação	Susléa Abreu	

Itens por página: 10

iComexFlow Home **Solicitações** Produtos Fornecedores **Adrian Lube** Operador logístico

Solicitação de orçamento **CSO: 3091** Visão geral Relatórios **Preencher**

Adicionar produto: Qnt.

NCM	Produto	Quantidade	Unidade	
2204.29.10	Vinho Tinto Italiano (Barolo) 750ml	10	Und.	<input type="button" value="🗑"/>
0406.40.00	Queijo Francês (Roquefort Société)	5	Kg	<input type="button" value="🗑"/>
2101.20.10	Chá Inglês (Twinings) 20und.	8	Cx.	<input type="button" value="🗑"/>
9113.90.00	Rolex Submariner (Rolex SA)	2	Und.	<input type="button" value="🗑"/>
3303.00.10	Perfume Francês (Chanel No. 5) 50ml	4	Und.	<input type="button" value="🗑"/>
1902.19.00	Macarrão Italiano (Barilla) 500g	15	Pct.	<input type="button" value="🗑"/>
0901.21.00	Café Colombiano (Juan Valdez)	20	Kg.	<input type="button" value="🗑"/>
8517.13.00	iPhone 14 Pro	1	Und.	<input type="button" value="🗑"/>
Itens: 8		65		

iComexFlow Home **Solicitações** Produtos Fornecedores **Adrian Lube** Operador logístico

Solicitação de orçamento **CSO: 3091** Visão geral Relatórios **Preencher**

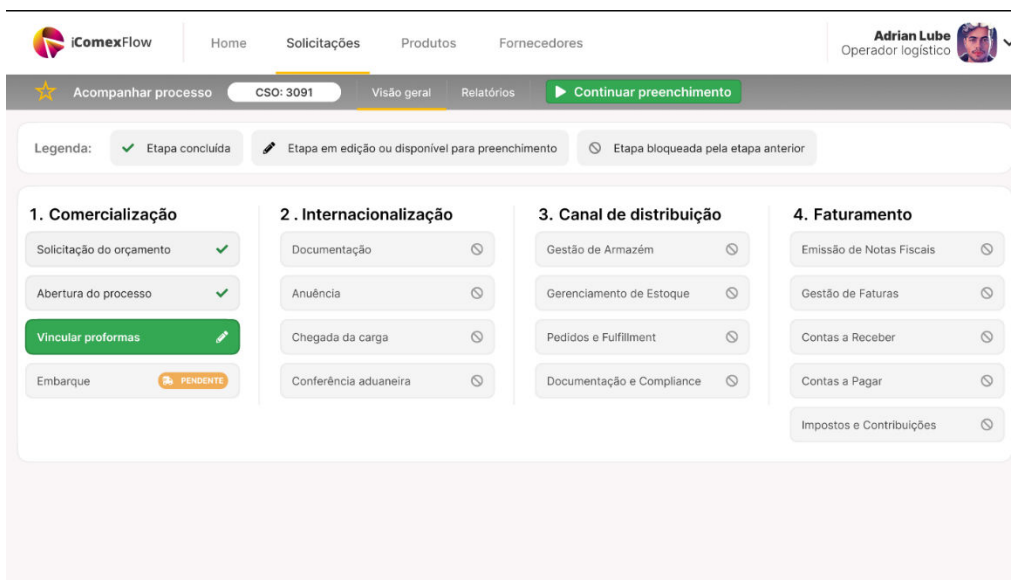
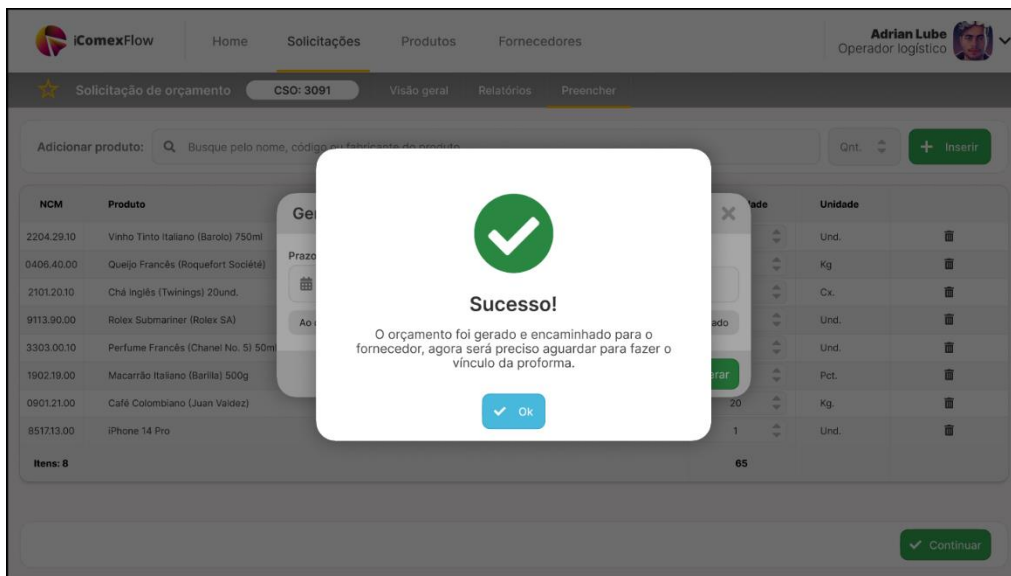
Adicionar produto: Qnt.

NCM	Produto	Quantidade	Unidade	
2204.29.10	Vinho Tinto Italiano (Barolo) 750ml		Und.	<input type="button" value="🗑"/>
0406.40.00	Queijo Francês (Roquefort Société)		Kg	<input type="button" value="🗑"/>
2101.20.10	Chá Inglês (Twinings) 20und.		Cx.	<input type="button" value="🗑"/>
9113.90.00	Rolex Submariner (Rolex SA)		Und.	<input type="button" value="🗑"/>
3303.00.10	Perfume Francês (Chanel No. 5) 50ml		Und.	<input type="button" value="🗑"/>
1902.19.00	Macarrão Italiano (Barilla) 500g		Pct.	<input type="button" value="🗑"/>
0901.21.00	Café Colombiano (Juan Valdez)	20	Kg.	<input type="button" value="🗑"/>
8517.13.00	iPhone 14 Pro	1	Und.	<input type="button" value="🗑"/>
Itens: 8		65		

Gerar orçamento ✕

Prazo de entrega: Selecionar fornecedor:

Ao continuar o fornecedor selecionado receberá um PDF por e-mail com o orçamento solicitado



iComexFlow Home Solicitações Produtos Fornecedores **Adrian Lube** Operador logístico

Acompanhar processo **CSO: 3091** Visão geral Relatórios **Continuar preenchimento**

Legenda: ✔ Etapa concluída

Vincular CSO

Busque por fornecedor, país ou código

Fornecedor: **Global Sources Ltd.**

CNPJ: 91.726.068/0001-08 Ração Social: Global Sources Ltd.

Lista de CSO

CSO	Fornecedor	Data
3091	Global Sources Ltd.	06/07/2024

✔ Vincular ✖ Rejeitar ✖ Cancelar

1. Comercialização

Solicitação do orçamento ✔

Abertura do processo ✔

Vincular proformas ✎

Embarque 🔄 PENDENTE

4. Faturamento

Emissão de Notas Fiscais 🔄

Gestão de Faturas 🔄

Contas a Receber 🔄

Contas a Pagar 🔄

Impostos e Contribuições 🔄

iComexFlow Home Solicitações Produtos Fornecedores **Adrian Lube** Operador logístico

Vincular proforma **3091 - 20240604** Visão geral Relatórios **Preencher**

Fornecedor

CNPJ: 91.726.068/0001-08 Ração Social: Global Sources Ltd.

Proforma

Número: 31048722 Data: 28/06/2024 Previsão: 06/07/2024

Peso Líquido: 0,00 Kg Peso Bruto: 0,00 Kg

Modal: Marítimo Moeda: USD - \$

Forma de pagamento: A prazo Incoterms: Seleccione...

Documentos recebidos

ARRASTE E SOLTE ARQUIVOS AQUI PARA ANEXAR

Doc_proforma_20240604.pdf ✖

Comprovante_pgto_20240604.pdf ✖

+ Inserir

NCM	Produto	Qty.	Und.	Preço	Total	
2204.29.10	Vinho Tinto Italiano (Barolo) 750ml	10	Und.	\$ 975,80	\$ 9.758,00	✎ ✖
0406.40.00	Queijo Francês (Roquefort Société)	5	Kg	\$ 289,30	\$ 1.446,50	✎ ✖
2101.20.10	Chá inglês (Twinings) 20Und.	8	Cx.	\$ 241,90	\$ 1.935,20	✎ ✖
9113.90.00	Rolex Submariner (Rolex SA)	2	Und.	\$ 1.985,50	\$ 3.971,00	✎ ✖
3303.00.10	Perfume Francês (Chanel No. 5) 50ml	4	Und.	\$ 836,70	\$ 3.346,80	✎ ✖
1802.19.00	Macarrão Italiano (Barilla) 500g	15	Pct.	\$ 11,25	\$ 168,75	✎ ✖
0901.21.00	Café Colombiano (Juan Valdez)	20	Kg.	\$ 160,45	\$ 3.209,00	✎ ✖
8517.13.00	iPhone 14 Pro	1	Und.	\$ 4.500,99	\$ 4.500,99	✎ ✖
2203.00.00	Cerveja Alemã (Paulaner) lata 500ml	12	Und.	\$ 12,80	\$ 153,60	✎ ✖
Itens: 9					\$ 28.489,84	

< Voltar ✖ Cancelar ✔ Continuar

The screenshot shows the 'Confirmar proforma' dialog box in the iComexFlow system. The dialog is centered over a background page showing a proforma form and a table of items. The dialog contains the following fields and options:

- Número do processo:** 20240604
- Fornecedor:** Global Sources Ltd.
- TOTAL:** \$ 28,489.10
- Tipo op.:** Encomenda (selected), Conta e ordem, Própria
- Dados da empresa:** Empresa (input field), CNPJ (input field)
- Footer:** Cancelar, Confirmar

The background page shows a proforma form with fields for Fornecedor (CNPJ: 91.726.068/0001-08, Razão Social: Global Sources Ltd.), Proforma (Número: 31048722, Data: 28/06/2024), Peso Líquido (0,00 Kg), Modal (Marítimo), Forma de pagamento (A prazo), and Documentos recebidos. A table of items is visible on the right with columns for Und., Preço, and Total.

The screenshot shows the 'Embarque' dialog box in the iComexFlow system. The dialog is centered over a background page showing a process tracking interface. The dialog contains the following fields and options:

- Número do processo:** 20240604
- Fornecedor:** Global Sources Ltd.
- Carga liberada para embarque?:** Sim, Não (selected)
- Motivo:** Digite aqui o motivo para a não liberação da carga...
- Footer:** Cancelar, Confirmar

The background page shows a process tracking interface with a legend and two main sections: '1. Comercialização' and '4. Faturamento'. The 'Comercialização' section includes 'Solicitação do orçamento' (concluded), 'Abertura do processo' (concluded), 'Vincular proformas' (pending), and 'Embarque' (pending). The 'Faturamento' section includes 'Emissão de Notas Fiscais', 'Gestão de Faturas', 'Contas a Receber', 'Contas a Pagar', and 'Impostos e Contribuições'.

iComexFlow Home Solicitações Produtos Fornecedores **Adrian Lube** Operador logístico

★ Dados do embarque 3091 - 20240604 Visão geral Relatórios Preencher

Dados do embarque

Data do embarque/saída: 28/06/2024 Previsão chegada: 06/07/2024 Local do embarque: Seleccione...
Nome do veículo: Local de descarga: Seleccione...
Armador: Local da entrega no destino: Seleccione...
Nº. B/L House: Nº. B/L Master:
Dados do container: Free Time: DIAS

[Voltar](#) [Cancelar](#) [Continuar](#)

iComexFlow Home Solicitações Produtos Fornecedores **Adrian Lube** Operador logístico

★ Documentação 3091 - 20240604 Visão geral Relatórios Preencher

Nº. Commercial Invoice: ↑
Nº. Parking List: ↑

Dados do embarque

Nome do navio: Local de descarga: Forma de pagamento: Valor total:
Local do embarque: Incoterm: Peso líquido: Peso bruto:
Free Time: DIAS

[Voltar](#) [Continuar](#)

The screenshot displays the iComexFlow web application interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: Home, Solicitações, Produtos, and Fornecedores. The user profile 'Adrian Lube' (Operador logístico) is visible in the top right corner. Below the navigation bar, a breadcrumb trail shows 'Acompanhar processo' followed by the process ID '2035 - 20240604'. There are tabs for 'Visão geral' and 'Relatórios', and a prominent green button labeled 'Continuar preenchimento'.

A legend section defines the status icons: a green checkmark for 'Etapa concluída', a pencil icon for 'Etapa em edição ou disponível para preenchimento', and a lock icon for 'Etapa bloqueada pela etapa anterior'.

The main content area is divided into four columns representing process stages:

- 1. Comercialização:** Solicitação do orçamento (concluída), Abertura do processo (concluída), Vincular proformas (concluída), and Embarque (LIBERADO, concluída).
- 2. Internacionalização:** Documentação (concluída), Anuência (em edição/disponível para preenchimento), Chegada da carga (bloqueada), and Conferência aduaneira (bloqueada).
- 3. Canal de distribuição:** Gestão de Armazém (bloqueada), Gerenciamento de Estoque (bloqueada), Pedidos e Fulfillment (bloqueada), and Documentação e Compliance (bloqueada).
- 4. Faturamento:** Emissão de Notas Fiscais (bloqueada), Gestão de Faturas (bloqueada), Contas a Receber (bloqueada), Contas a Pagar (bloqueada), and Impostos e Contribuições (bloqueada).

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO GERAL

Ao longo das últimas décadas, as *trading companies* têm desempenhado um papel estratégico no comércio exterior, facilitando o acesso de empresas locais ao mercado global e promovendo a competitividade brasileira. No entanto, o ambiente desafiador do comércio internacional exige dessas empresas um alto nível de eficiência, alinhamento cultural e capacidade de adaptação às rápidas mudanças econômicas e tecnológicas. Nesta tese, foi investigado o papel da cultura organizacional e das inovações tecnológicas no aprimoramento do desempenho das *trading companies*.

O primeiro artigo teve como objetivo identificar alinhamentos na percepção da cultura organizacional entre líderes e equipes em *trading companies* e avaliar seu impacto no desempenho operacional. Com uma abordagem exploratória e qualitativa, o estudo incluiu entrevistas e grupos focais para capturar as diferenças culturais entre os níveis hierárquicos. Os resultados mostram que, enquanto líderes priorizam culturas voltadas ao mercado e à hierarquia, as equipes preferem uma cultura colaborativa e flexível, orientada pelo modelo de clã. Essas divergências impactam negativamente a eficiência e competitividade, indicando que uma cultura organizacional mais coesa é essencial para otimizar o desempenho e a adaptabilidade das *trading companies* em um ambiente global dinâmico.

O segundo artigo teve como objetivo diagnosticar a cultura organizacional nas *trading companies*, identificando alinhamentos entre a visão dos líderes e a percepção dos colaboradores, com o intuito de aprimorar o desempenho organizacional e a

eficiência operacional dessas empresas. A pesquisa revelou que a falta de alinhamento cultural entre liderança e equipes compromete a coesão interna e a eficácia das operações. Os resultados destacam a necessidade de fortalecer uma cultura organizacional que integre valores compartilhados, facilitando a padronização de processos e o engajamento de todos os níveis hierárquicos, essenciais para alcançar a excelência operacional no setor de comércio exterior.

Por fim, o terceiro artigo teve como objetivo desenvolver o 'ICOMEX Flow', um sistema de workflow integrado para as *trading companies*, que automatiza e otimiza processos desde a negociação internacional até a distribuição final no Brasil. Inspirado pelos desafios operacionais identificados em estudos anteriores, o sistema foi projetado para oferecer uma plataforma unificada que centraliza informações e facilita o fluxo de trabalho entre setores. A implementação desse software fornece dados gerenciais essenciais, promovendo a transparência e melhorando a governança e a tomada de decisões. Concluímos que o 'ICOMEX Flow' fortalece o desempenho organizacional ao reduzir tarefas manuais e fragmentação de informações, criando um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

Os três estudos que compõem esta tese evidenciam a importância de uma cultura organizacional coesa e adaptativa para fortalecer o desempenho das *trading companies* em um ambiente global dinâmico. O primeiro artigo revelou como o alinhamento entre líderes e colaboradores impacta a eficiência operacional, destacando a necessidade de uma cultura integrada. O segundo estudo aprofundou essa análise, propondo estratégias para alinhar as visões internas, enquanto o terceiro artigo apresentou o 'ICOMEX Flow', uma solução tecnológica que promove a padronização e transparência dos processos. Os resultados evidenciam que uma

cultura organizacional sólida e uma infraestrutura tecnológica robusta são essenciais para que as *trading companies* respondam de forma eficaz aos desafios do setor e se mantenham competitivas globalmente.