



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O IMPACTO COMBINADO DA ESTRATÉGIA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INOVAÇÃO EM CUSTO

FELIPE MENDES BORINI

Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM
fborini@espm.br

GERMANO GLUFKE REIS

Fundação Getúlio Vargas
germanoglufkereis@yahoo.com.br

ITIEL MORAES DA SILVA

USP - Universidade de São Paulo
ithyel@hotmail.com

MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JUNIOR

USP - Universidade de São Paulo
mirandaoliveira@usp.br



O IMPACTO COMBINADO DA ESTRATÉGIA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INOVAÇÃO EM CUSTO

Resumo

O objetivo central deste artigo é verificar qual é impacto combinado da cultura organizacional e da estratégia organizacional no desenvolvimento de inovações em custo nas empresas multinacionais brasileiras. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, realizando-se um survey com as multinacionais brasileiras. De um universo de 253 empresas multinacionais obteve-se resposta de 60 empresas. Utilizou-se a técnica de regressão múltipla, sendo a variável dependente inovação em custo medida por meio de um construto baseado nas três dimensões de Zeng e Williamson (2007) que verifica o esforço da empresa na inovação em custo. No que diz respeito as variáveis independentes foram o perfil da cultura (Cameron & Quinn, 2006; Kalliath et al. 1999) e as estratégias genéricas propostas de Ramamurti e Singh (2009). Os resultados demonstram que só empresas que apresentam determinado alinhamento entre cultural e estratégia são capazes de competir por inovação em custo.

Palavras-chave: Inovação; Estratégia; Multinacionais; Cultura Organizacional

Abstract

The main objective of this paper is to verify what's combined impact of organizational culture and organizational strategy in the development of cost innovation in multinational companies in Brazil. The survey had a quantitative approach, conducting a survey with the multinationals. A universe of 253 companies obtained 60 response companies. We used multiple regression technique, being the dependent variable cost innovation measured by means of a construct based on the three dimensions of Zeng and Williamson (2007) that checks the company's innovation efforts in cost. Regarding the independent variables were the profile of culture (Cameron & Quinn, 2006; Kalliath et al. 1999) and generic strategies proposed Ramamurti and Singh (2009). The results show that only companies who present determined cultural alignment and strategy are able to compete in cost innovation.

Keywords: Innovation; Strategy; Multinational; Organizational Culture



Introdução

O presente artigo tem como objetivo verificar qual é impacto combinado da cultura organizacional e da estratégia organizacional no desenvolvimento de inovações em custo nas empresas multinacionais brasileiras. A tese defendida é que, em oposição ao efeito isolado da cultura organizacional ou da estratégia corporativa, os resultados positivos de inovações em custo estão aliados a uma adequada combinação do perfil da cultura organizacional com a estratégia organizacional da empresa. Desse modo, o artigo pretende contribuir com a literatura em dois diferentes aspectos.

Primeiro, ao enfatizar o papel da cultura e da estratégia, o artigo contribui para a discussão dos antecedentes da inovação em custo (Zeng & Williamson, 2007). Dois eventos são marcantes para a discussão da inovação em custo. Um é o crescimento das multinacionais com origem em mercados emergentes (doravante EMNCs) como principal ator no cenário dos investimentos mundiais (segundo a Unctad (2014) um crescimento de 14% desde 2007, sendo que no último ano de 2014, as EMNCs foram responsáveis por 39% do fluxo do investimento direto no mundo). O segundo evento foi a crise de 2008 e a necessidade de muitas multinacionais originárias de países desenvolvidos (veja por exemplo GM e Santander) se apoiar em suas subsidiárias mercados emergentes para resguardar seus ganhos. O que os estudos (Zedtwitz, et al., 2014; Govindarajan & Trimble, 2012; Zeschky, et. al, 2011) mostram é que grande parte do poder competitivo das EMNCs e das subsidiárias multinacionais estrangeiras em mercados emergentes estão ancorados em inovações em custo.

Segundo, embora o assunto cultura organizacional e sua relação com a inovação já seja bem explorado na academia (ver Bruno-Faria & Fonseca, 2014), o presente artigo questiona dois aspectos pouco debatidos. Primeiro a relação da cultura inovativa com a inovação em custo. Os artigos que, até então, estudaram as relações entre cultura e inovação enxergam essa última, pela ótica tradicional do investimento substantivo em tecnologia e em pessoas com alto grau de formação. Essa não é a realidade da inovação em custo, logo será que a cultura inovativa estaria ainda atrelada a este tipo de inovação? Segundo, é proposto a combinação entre a cultura inovativa e a estratégia da empresa para os resultados do esforço de inovação em custo. Em geral, as relações são entre cultura e inovação ou entre estratégia e inovação. Aqui propomos o papel moderador da estratégia, pois partimos do princípio do alinhamento entre cultura e estratégia (Wei et. al, 2008).

O artigo este estruturado da maneira a seguir exposta. O referencial retratando a inovação em custo e a associação entre as tipologias da cultura organizacional e a estratégia das EMNCs. A metodologia apresenta o survey realizado com as EMNC brasileiras, assim como, mostra os constructos e a técnica estatística utilizada. Segue os resultados que apresentam os testes de correlação e regressão. Por fim, a discussão e conclusão do artigo.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico do artigo inicia apresentando a evolução, ainda que recente, dos estudos relacionados ao fenômeno da inovação em custo. Nessa seção é apresentada a definição da inovação em custo e suas dimensões (Zeng & Williamson, 2014; Zeschky, et. al, 2011, Williamson, 2010). Na segunda seção é abordado o diagnóstico cultural das empresas seguindo Cameron e Quinn (2006) e baseados no instrumento de Kalliath et al., (1999). Da mesma forma que o original são quatro tipos de cultura organizacional, em função de duas



dimensões bipolares principais, uma com foco na flexibilidade organizacional versus no controle/estabilidade e a outra com foco no ambiente externo versus no ambiente interno. A terceira parte do referencial, ao abordar as estratégias genéricas das EMNCs (Ramamurti, 2009) contesta o efeito isolado da cultura organizacional na inovação

2.1 Inovação em Custo

Desde a proposta da teoria do ciclo de vida do produto proposta por Vernon (1966, 1979), os países desenvolvidos sempre foram o centro e a origem da difusão de inovações (Cantwell, 1995; Von Zedtwitz et al., 2014). Tradicionalmente, salvo algumas exceções, as multinacionais de países desenvolvidos, quando atuam em mercados emergentes adaptam os produtos existentes e apoiam sua operação local em modelo de negócio importado da matriz. Isso ocorre, porque as condições locais e culturais não dão suporte aos produtos e processos que levaram a empresa ao sucesso em uma economia desenvolvida (Prahalad; Hart, 2002).

De acordo com essa proposta, novos produtos e tecnologias são primeiros desenvolvidos e lançados em países desenvolvidos e só posteriormente trazidos e comercializados em países em desenvolvimento, principalmente, quando eles já se tornaram maduros, fora de moda ou obsoletos (Von Zedtwitz et al., 2014). Contudo, com a crescente participação das economias emergente no cenário internacional e a proeminência de suas respectivas multinacionais essas suposições vêm sendo cada vez mais desafiadas (Kothari, Kotabe, Murphy, 2013). Os países em desenvolvimento estão se tornando focos de inovação empresarial da mesma forma como Japão fez a partir da década de 1950, eles estão oferecendo novos produtos e serviços que são dramaticamente mais barato do que os competidores tradicionais, estão reiventando os sistemas de produção e distribuição com experiências de modelos de negócios completamente novos (The Economist, 2010).

O processo de inovação em custo desenvolve-se no mercado emergente em uma perspectiva única. Três principais desafios são impostos as empresas que atuam nesses mercados: primeiro existe uma limitação de recursos, os países apresentam vazios institucionais e por fim, existe a necessidade suprir as necessidades na base da pirâmide ainda carente da oferta de produtos acessíveis (Prahalad & Mashelkar, 2010). Desafiadas por esse complexo contexto institucional e estimulada por um mercado doméstico cada vez mais competitivo, devido a presença de competidores de classe mundial, as multinacionais originárias de países emergentes estão cada vez mais utilizando a estratégia de inovação para estabelecer e sustentar a sua vantagem competitiva (The Economist, 2014; Kothari, Kotabe, Murphy, 2013). Por conseguinte, a inovação reversa, ou seja, as inovações que são lançadas inicialmente nos países em desenvolvimento e posteriormente são introduzidas e adotadas nos países avançados, ganham cada vez mais destaque (Govindarajan & Ramamurti, 2011; Von Zedtwitz et al., 2014).

Na contramão do *mindset* ortodoxo de inovação, estabelecido pelos tradicionais competidores globais, as EMNCs estão centrando seus esforços na ideia de inovação focada primeiramente em redução de custo e manutenção da qualidade dos seus produtos (Zeng & Williamson, 2007). Ao oferecer qualidade a baixo custo, essas empresas alteram os modelos de negócios em seus setores (Govindarajan & Ramamurti, 2011; Govindarajan & Trimble, 2012; Prahalad & Hart, 2002) As EMNCs aprenderam a "fazer mais com menos", o que significa oferecer produtos a um preço justo ao maior número de pessoas possíveis (Prahalad & Mashelkar, 2010).

Ao concentrar esforços em inovação, buscando primeiramente em reduzir custo, as EMNCs oferecem produtos mais baratos e com outras funcionalidades, maximizando o valor



pago pelo cliente. Centralizadas nessa proposta, o esforço de inovação tem uma propensão a focar em produtos que são socialmente aceitos e economicamente viáveis. A aceitabilidade da inovação no meio social depende do sucesso da empresa em reunir as condições de acessibilidade, funcionalidade (simplicidade e operacionalidade em condições ambientais difíceis), atualização, e facilidade de manutenção para o usuário (Ray; Ray, 2010). Essas habilidades estão substituindo o preço premium e a exclusividade como os únicos direcionadores na inovação (Prahalad & Mashelkar, 2010).

É importante destacar que ao ofertar essas características em produtos ou serviços, não significa que as empresas emergentes não fazem uso de tecnologia. As EMEs conseguem entregar alta tecnologia a baixo custo por meio da redução e alavancagem dos recursos de P&D, apostando em tecnologias alternativas e fazendo uso de arquiteturas de sistemas aberto. Não obstante, elas são capazes de oferecer uma ampla variedade de customização e variedade de escolha no mercado de precificação em massa por meio de foco no processo de inovação e recombinação das tecnologias existentes. Sob essas condições, o design modular de produtos, que exige a construção de um produto de pequenos subsistemas ou módulos que funcionam juntos como um todo, frequentemente surge como uma solução (Ray & Ray, 2010; Zeng & Williamson, 2007).

Um outro fator chave, nas multinacionais emergentes, diz respeito às suas competências organizacionais, em termos de capacidades, conhecimento e habilidades aplicadas para serem bem-sucedidas em seus mercados. Essas empresas conseguem disruptivos modelos de negócios, criando, adquirindo ou desenvolvendo novas capacidades a um custo menor, algumas delas conseguem combinar o que há de melhor na tecnologia atual para criar novas capacidades que o mercado internacional ainda não conhece (Prahalad & Mashelkar, 2010).

Essa ideia de inovação, foi inicialmente observada nas empresas chinesas e significa desenvolver criativas maneiras de repensar os produtos ou processos com a intenção de eliminar as características que não adiciona valor ou excluir certos atributos que o consumidor não está disposto a pagar (Zeng & Williamson, 2007). Isso não significa, que esse tipo de inovação não possa ser adotado pelas empresas de países avançados. Para executar essa estratégia, contudo, exige que a subsidiária no mercado emergente tenha a autonomia necessária para experimentar e desenvolver novas maneiras de realizar e pensar designers de produtos baseados no modelo de inovação em custo e mais valia a renda dos consumidores. Além disso exige, que os gerentes assumam um novo olhar para as estruturas de custos impostas por seus modelos de negócios existentes e busquem novas maneiras de fazer mais com menos (Williamson, 2010).

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional envolve crenças, valores e pressupostos compartilhados que orientam e dão significado às ações e relações nas organizações (Cooke & Rousseau, 1988; Schein, 1990). Influencia o modo como gestores e colaboradores devem comportar-se e agir no dia-a-dia da empresa, refletindo-se em diferentes domínios organizacionais, tais como estilos das lideranças, políticas de recursos humanos e processos ou prioridades estratégicas, entre outros. A integração dos padrões culturais à dinâmica comportamental se dá por múltiplos mecanismos tais como a modelagem pela própria liderança, práticas de RH, sistema de reconhecimento e punição, etc.



Tipologias culturais têm sido desenvolvidas porque contribuem para a compreensão dos pressupostos subjacentes em diferentes culturas, permitindo a realização de estudos comparativos e também para investigar os resultados e consequentes da cultura (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009; Schein, 2004; Valencia, Valle, & Jiménez, 2010). De fato, observa-se que há uma tendência a determinado perfil cultural sobressair-se em relação aos demais; as organizações se encaixam em perfis culturais distintos (Cameron & Quinn, 2006; Cooke & Rousseau, 1988; Deal & Kennedy, 1992; Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014; Schneider et al, 2013).

Assim, a fim de distinguir entre diferentes tipos de cultura corporativa e de estabelecer ligações com autenticidade, empregamos o modelo de tipologias culturais desenvolvido por Cameron & Quinn (2006), que deriva do “modelo de valores competitivos” (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & Spreitzer, 1991). Esse modelo foi originalmente desenvolvido a partir de pesquisas que analisaram os principais indicadores de eficácia nas organizações. Na verdade, ele organiza eficácia ao longo de duas dimensões principais apresentadas pelas empresas: 1) a oposição entre a ênfase em flexibilidade e dinamismo versus a ênfase em controle, ordem e estabilidade; 2) a oposição entre uma orientação para o ambiente interno, integração e unidade versus uma orientação para o ambiente externo, competitividade e diferenciação. Consideradas em conjunto, essas duas dimensões constituem quatro quadrantes, representando quatro tipos: Cultura Hierárquica (deriva do modelo de processos internos), Cultura Clã/colaborativa (deriva do modelo de relações humanas), Cultura de Resultados (deriva do modelo de metas racionais) e Cultura Inovativa (modelo de sistemas abertos) (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & Spreitzer, 1991; Cameron & Quinn, 2006).

No presente estudo, essa foi a abordagem adotada, pois ela captura a essência das principais dimensões culturais abordadas pelas tipologias culturais existentes, tais como: conflito entre estabilidade e flexibilidade, controle versus autonomia, entre outros (Yu & Wu, 2009). Estes diferentes tipos criam ambientes distintos que fornecem pistas para as pessoas sobre a forma como eles devem compreender, interpretar e lidar com a realidade organizacional e com o ambiente em que ele opera. Esses tipos não são excludentes; ou seja, as organizações podem apresentar, com maior ou menor intensidade, ingredientes e características dos diferentes tipos. Mas a maioria das organizações pode enfatizar mais alguns desses modelos do que outros (Quinn & Cameron, 1983; Zammuto & Krakower, 1991).

A cultura hierárquica prioriza o foco no ambiente interno da empresa e a busca por estabilidade e controle (Cameron & Quinn, 2006). A ênfase é na estrutura organizacional e em viabilizar processos e procedimentos bem definidos, funções estabelecidas, trabalho eficiente e padronizados. As relações em uma cultura hierárquica tendem a ser mais formais; os líderes nesse tipo de cultura destacam os seus papéis de e supervisão e organização.

Na cultura de mercado, simultaneamente, ênfase em controle e foco no ambiente externo/ competitivo (Cameron & Quinn, 2006). Esta cultura prioriza a competitividade e o foco em resultados. Os critérios de sucesso dessa cultura refletem esses ingredientes, enfatizando metas, participação de mercado, etc. Em uma cultura de mercado, os colaboradores são incentivados a sair de suas zonas de conforto para obtenção de resultados, e os líderes podem ser difíceis e exigentes. O que une a organização é a ênfase em ganhar.

A cultura clã (Cameron & Quinn, 2006) por sua vez, foca o ambiente interno. Ela enfatiza flexibilidade em detrimento de estabilidade e controle. Para atingir as metas organizacionais, a ênfase é nos seguintes aspectos: trabalho em equipe, participação, lealdade, confiança, comunicação aberta e colaboração. O ambiente é descrito como amigável e



humano; líderes em uma cultura clã procurar forte empenho e participação de suas equipes e, em muitos casos, eles atuam como *coaches*. O desenvolvimento das pessoas e um clima organizacional positivo são valorizados.

Já nas organizações com cultura inovativa a flexibilidade é acentuada; a diferença, em relação à clã, é que o foco é sobre o meio ambiente externo. Neste caso, a empresa observa cuidadosamente o que está ocorrendo no mercado no qual atua; ela procura diferenciar-se, explorando novas oportunidades em termos de produtos e serviços inovadores (Cameron & Quinn, 2006; Kalliath et al., 1999). Como a principal motivação nesse ambiente é "criar" (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011), são valorizados o empreendedorismo, a experimentação e a inovação.

Desse modo, uma análise simplista e linear advogaria que, empresas em que predomina a cultura inovativa teriam uma maior probabilidade de desenvolver inovações, tal como a inovação em custo. Contudo, a terceira parte do artigo, ao abordar as estratégias genéricas das EMNCs (Ramamurti, 2009) contesta o efeito isolado da cultura organizacional na inovação em custo. Advogamos que o alinhamento entre cultura e as estratégias de EMNCs levam a inovação em custo.

2.3 Estratégias Genéricas das EMNCs

Analisando a questão do ambiente dos países emergentes, os autores Ramamurti e Singh (2009) identificaram dois tipos existentes vantagens nessas economias, as vantagens do país de origem e vantagens específicas das suas multinacionais, a saber: produtos adequados aos mercados emergentes; produção e excelência operacional; acesso privilegiado a recursos e mercados; vantagem da adversidade e ativos tangíveis tradicionais, os autores Ramamurti e Singh (2009) propõem cinco estratégias genéricas das EMNCs. A primeira estratégia privilegia a busca e o domínio dos recursos naturais no exterior, conhecida como Integradora de Recursos Naturais. Essa é uma estratégia assumida por multinacionais originárias de um país rico em recursos naturais ou que possui um grande mercado doméstico. Apesar da tendência de desintegração vertical em muitas indústrias, as empresas do setor de recursos naturais continuam a ser verticalmente integradas a montante e a jusante na sua cadeia de valor. Essas empresas realizam desde a extração até o marketing, passando por processamento e distribuição (Ramamurti & Singh, 2009, 2010).

A segunda é EMNC Consolidadora Global que atua com produtos padronizados de igual para igual para as multinacionais tradicionais. Assim, sua estratégia é ancorada no ganho de escala, o que invoca um crescimento rápido por meio de fusões e aquisições como forma de manter sua competitividade. As multinacionais emergentes que seguem essa estratégia, consolidam sua indústria começando, normalmente, pelo mercado doméstico, seguido de aquisições horizontais em mercados emergentes e culminando em aquisições em países desenvolvidos. Pode-se destacar como indústrias seguidoras desta estratégia, as indústrias de aço e metal (Ramamurti & Singh, 2009, 2010).

A terceira é a estratégia de First Mover Global que tem uma cadeia de valor dispersa globalmente e prima pela inovação de alto conteúdo tecnológico. Tal estratégia caracteriza-se pelo desenvolvimento de um negócio global em uma nova indústria ou segmento. O status de *first-mover* pode derivar do reconhecimento de uma oportunidade utilizada antes de outra empresa, da implantação de um negócio inovador em uma indústria existente, ou, ainda, de uma inovação tecnológica (Marinho, 2013). A empresa que adota esta estratégia, portanto, é inovadora em relação a seus competidores locais e estrangeiros tanto em termos do que faz



quanto em como o faz. As EMNC aproveitam o baixo custo em casa, grande mercado interno e a sua capacidade de global sourcing, para adquirir um market share global através de sua dispersa e funcionalmente integrada cadeia valor de global, utilizando aquisições e fusões em países desenvolvidos e *greenfield* em países de baixo custo (Ramamurti & Singh, 2009, 2010). A quarta estratégia é do Parceiro de Baixo Custo com foco na excelência operacional tende a ser parte da cadeia de valor das grandes empresas globais oferecendo serviços de baixo custo. Essa estratégia se baseia na vantagem de utilizar a mão de obra barata visando servir às necessidades das multinacionais tradicionais. Entre os principais seguidores de tal estratégia estão os fornecedores de serviços, como suporte de tecnologia de informação, desenvolvimento de *softwares*, terceirização de pesquisas e desenvolvimento, operação de *call center* e outras formas de terceirização de negócios e processos relacionados ao conhecimento (Marinho, 2013).

Por fim, a quinta estratégia é a de Otimizador Local focado em baixos custos de produção para com seus produtos atender as classes sócio econômicas menos abastadas. As vantagens das multinacionais que seguem esta estratégia resultam da otimização de produtos e processos devido a condições do seu mercado de origem. Essas empresas atendem a duas principais condições dos mercados emergentes: os consumidores de baixa renda e o subdesenvolvimento da infraestrutura de tais países, que exigem produtos e serviços adaptados (Ramamurti & Singh, 2009, 2010; Marinho, 2013).

Além de aprimorar os produtos para o mercado interno, as multinacionais emergentes que utilizam essas estratégias cortam custos de produção e aumentam a confiabilidade em ambientes difíceis geralmente característicos de países em desenvolvimento (Marinho, 2013). Seguindo esse modelo de estratégias genéricas, as diretrizes de cada estratégia estariam mais ou menos propensas ao esforço da empresa realizar a inovação em custo, sendo que aparentemente as estratégias de Parceiro de Baixo Custo e Otimizador Local teriam maior probabilidade de ter associação com a referida inovação.

No entanto, aqui propomos que isoladamente a estratégia, também, seria uma visão míope do que impacta ou não na inovação em custo. Desse modo, é proposto no presente artigo que a inovação em custo será resultado da associação entre os quatro perfis culturais e as cinco estratégias genéricas. De tal modo, que é possível vinte combinações que possam estimular a inovação em custo e não somente a cultura inovativa e as estratégias de Parceiro de Baixo Custo e Otimizador Local. Logo nas linhas que se seguem apresentamos a metodologia e os testes estatísticos para entender quais combinações entre as estratégias genéricas e perfis culturais tem associação com a inovação em custo.

3. Metodologia

No primeiro semestre de 2015 foi realizado um *survey* com as multinacionais brasileiras. O conjunto de multinacionais existente foi identificado por meio de um extenso levantamento realizado em múltiplas fontes: UNCDAT, rankings nacionais e internacionais (ex: BCG Global Challengers e Fortune), websites de empresas, bases de dados de empresas de negócios (ex: revista PIB), entre outros. De um universo de 253 organizações contatadas, obteve-se respostas de 60 empresas (24%), ou seja, matriz da multinacional. Esse conjunto inclui organizações com fábricas no exterior, bem como serviços profissionais de base tecnológica (construção, tecnologia da informação e outros serviços especializados), com escritórios no exterior.



A Tabela 1 apresenta o perfil geral da amostra, em termos das atividades que as empresas desempenham.

Tabela 1 - Perfil Geral das Empresas

Setor	n	%
Indústrias baseadas em recursos naturais	2	3,33
Produtos básicos	6	10,00
Montadores de sistemas	4	6,67
Fornecedores de componentes e subsistemas	6	10,00
Bens de consumo	11	18,33
Engenharia, construção e infra-estrutura	6	10,00
Farmacêutica	1	1,67
Tecnologia da Informação	10	16,67
Indústria criativa	2	3,33
Instituições financeiras	2	3,33
Outros serviços especializados e técnicos	10	16,67
Total	60	100

Fonte: autores

O constructo dependente inovação em custo foi medido por meio de um construto baseado em Zeng e Williamson (2007) que verifica se a empresa tem investido fortemente em inovação para reduzir os custos dos processos e produtos/serviços e aumentar a produtividade; para desenvolver produtos mais baratos e menos complexos e para otimizar/aumentar a escala de produção, por meio da recombinação dos produtos e processos já existentes (alfa 0,808).

O perfil da cultura da empresa foi medido por de uma versão refinada e validada (Kalliath et al., 1999) do instrumento de diagnóstico cultural desenvolvido por Cameron e Quinn (2006). A versão de Kalliath et al. (1999) tem, contudo, várias vantagens: tem tamanho reduzido e não adota uma escala ipsativa; além disso, apresentou ótimos índices de validade e confiabilidade. Os quatro constructos obtidos e sua consistência interna estão apresentados a seguir. O constructo Cultura Hierárquica (alfa=0,81) foi formado pelas variáveis: Assegurar a previsibilidade dos resultados (antecipar o que ocorrerá se certas ações forem realizadas); Garantir a estabilidade e continuidade de processos e sistemas; Assegurar a manutenção dos sistemas e estrutura existentes; Assegurar sempre a confiabilidade dos processos e sistemas. O constructo Cultura de Resultados (alfa=0,75) foi formado pelas variáveis: Assegurar que todas as tarefas e projetos previstos sejam efetivamente realizados; Garantir que objetivos e metas sejam alcançados; Alcançar sempre os melhores resultados; Excelência e qualidade dos produtos/serviços. O constructo Cultura Clã (alfa=0,58) foi formado pelas variáveis: Promover sempre a participação das pessoas e discussões abertas; Considerar sempre as necessidades e ideias das pessoas da empresa; Centralizar as decisões (uma ou poucas pessoas tomarem a maior parte das decisões - inversa); Assegurar sempre um bom ambiente de trabalho para as pessoas. O constructo Cultura Inovativa (alfa=0,79) foi formado pelas variáveis: Inovação e mudança; Buscar sempre soluções criativas para os



problemas; Ênfase nas relações humanas, teamwork e coesão dos grupos; Estimular sempre novas ideias

Para averiguar a estratégia organizacional da empresa, foi usado o modelo de Ramamurti (2009). As empresas averiguavam a descrição dos cinco modelos de estratégia e escolhiam qual melhor representava sua atuação. De tal forma que foram obtidos os seguintes resultados 15% se posicionaram na estratégia de Integradora de Recursos Naturais, 33% como Consolidador Global, 12% como First Mover Global, 30% como Parceiro de Baixo Custo e 10% como Otimizador Local. De tal maneira que 40% das empresas (Parceiro de Baixo Custo mais Otimizador Local) teriam uma maior adequação para os esforços de inovação em custo.

Para os resultados usamos técnicas de correlação e regressão múltipla para verificar as associações entre cultura e estratégia com a inovação em custo.

4. Análise dos Resultados

A tabela 2 apresenta as médias normalizadas e o desvio padrão de cada constructo, assim como, as correlações. A priori no conjunto do perfil das culturas verificamos que existe correlação positiva e significativa entre elas. Isso era de se esperar, uma vez que, as culturas não são excludentes. Contudo nenhuma das correlações é superior a 0,500 o que denota correlações que não tendem a levar a multicolinearidade apesar de significativas. Apesar disso, nos testes de regressão será medida a multicolinearidade a fim de evitar qualquer desvio de interpretação. Chama a atenção, também, a correlação negativa entre as estratégias genéricas das empresas, pois tal como esperado assim deveriam se apresentar, uma vez que são estratégias excludentes.



Tabela 2:

Matriz de correlação das variáveis explicativas para o modelo de regressão linear múltipla

	Variáveis	Média	Desvio Padrão	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
I	processoZ	0,20	1,48	1								
II	inovacaoZ	0,15	1,39	0,184	1							
III	relhumanaZ	0,06	0,97	0,267*	0,399**	1						
IV	resultadoZ	0,20	1,56	0,251	0,283*	0,480**	1					
V	OtimizadorLocal	0,10	0,31	0,085	0,021	-0,083	-0,042	1				
VI	RecursosNaturais	0,16	0,37	0,108	-0,072	-0,092	0,109	-0,146	1			
VII	ParceiroBaixoCusto	0,31	0,47	-0,203	0,030	0,068	0,044	-0,228	-,287*	1		
VIII	ConsolidadorGlobal	0,33	0,47	0,057	-0,060	0,017	0,051	-0,237	-,299*	-,468**	1	
IX	FirstMoverGlobal	0,10	0,31	0,007	0,111	0,064	-0,233	-0,115	-0,146	-0,228	-0,237	1

Nota: **P < 0.01 e *P < 0.05



Na tabela 3 é mostrado os seis modelos de regressão. Inicialmente, a ausência de uma medida de VIF acima de 5 denota a ausência de multicolinearidade, tal como esperado pelas correlações. Inicialmente foi rodado o modelo 1 de regressão que averiguava a associação entre o perfil da cultura da empresa e a inovação em custo. A cultura inovativa foi a única que teve uma associação significativa com a inovação em custo ($p < 0.01$). A priori esse resultado não tem nada de diferente dos demais estudos de associação entre inovação e cultura.

Tabela 3: Modelos de Regressão

	MODELO I	MODELO II	MODELO III	MODELO IV	MODELO V	MODELO VI	VIF
Constante	4,157	4,044	4,113	4,100	4,147	4,144	
processoZ	-0,007						1,106
inovacaoZ	0,216*						1,209
relhumanaZ	0,135						1,466
resultadoZ	0,085						1,341
RecursosNaturais		-0,044					1,288
FirstMoverGlobal		0,373					1,211
OtimizadorLocal		-0,502					1,211
ConsolidadorGlobal		0,219					1,412
processoXFirst			0,552				1,000
processoXOtim			-0,788				1,000
processoXRecNat			0,566*				1,000
processoXPBC			0,036				1,001
processoXCons			0,029				1,000
resultadoXRecNat				0,732*			1,000
resultadoXOtim				0,050			1,001
resultadoXFirst				0,131			1,001
resultadoXPBC				0,055			1,000
resultadoXCons				0,133			1,000
relhumXOtim					0,802		1,000
relhumXRecNat					0,767*		1,000
relhumXPBC					-0,038		1,000
relhumXCons					0,213*		1,000
relhumXFirst					0,585*		1,000
inovXFirst						0,612**	1,000
inovXCons						0,127**	1,000
inovXOtim						1,069**	1,000
inovXPBC						0,324**	1,000
inovXRecNat						0,604**	1,000
F	8,228	1,616	2,836*	4,402*	5,394*	10,766 **	
R² ajustado	0,340	0,042	0,141	0,233	0,282	0,466	

Nota: **P < 0,01 e *P < 0,05

Fonte: Autores



Desse modo, se parássemos por aqui poderíamos afirmar que a inovação em custo, tal como outras inovações é mais provável de acontecer em empresas que tenham o perfil de cultura inovativa. Logo a cultura hierárquica, de mercado e clã não teriam associação com a inovação em custo. No entanto, lembro que o presente artigo advoga pelo alinhamento entre cultura e estratégia, logo outras análises são necessárias. O modelo 2, testa isoladamente as estratégias genéricas. Como pode ser observado pela ausência de significância para as 5 estratégias, o modelo não mostrou nenhuma associação. A priori as estratégias genéricas das multinacionais emergentes não têm associação com a inovação em custo. Enquanto, isoladamente a cultura organizacional tem uma associação com a inovação em custo, o mesmo não pode ser afirmado quanto a estratégia organizacional.

Contudo, a proposição central do artigo é a análise do alinhamento entre cultura e estratégia. Para tanto foi executado o modelo 3, 4, 5 e 6 (final) que, como pode ser observado, realizou a interação entre os quatro perfis culturais e as cinco estratégias genéricas. Não é realizado um modelo com todas estratégias juntas, pois admitimos que as estratégias são excludentes, logo elas não podem figurar ao mesmo tempo como uma diretriz para as empresas.

Uma análise superficial dos modelos já mostra como o alinhamento entre cultura e estratégia permite de fato entender melhor a inovação em custo. O resultado do modelo 6, o modelo mais aderente, ($R^2 = 0,46$; $F = 10.766$; $p < 0,01$) confirma a predominância do perfil cultural sobre a estratégia. O resultado mostra que independente da estratégia genérica adotada, as empresas com esse perfil cultural predominante têm maior probabilidade de executar a inovação em custo.

Anteriormente, os perfis culturais hierárquico, de mercado e clã não tinham apresentado associação com a inovação em custo. Os modelos 3, 4 e 5, mostram respectivamente que a inovação em custo está associada significativamente ($p < 0,05$) com o perfil hierárquico, de mercado e clã, desde que essas empresas estejam adotando estratégias de genéricas de recursos naturais. Em outras palavras, será possível desempenhar a inovação em custo naquelas empresas que tem o perfil cultural predominante hierárquico, de mercado ou de clã e que esteja adotando uma diretriz estratégica de Integrador de Recursos Naturais.

Outro resultado interessante é que para o perfil cultural de clã, que isoladamente não tinha associação com inovação em custo, além do alinhamento estratégico com a diretriz de Integrador de Recursos Naturais, apresenta outras duas possibilidade para promover a inovação em custo: quando a empresa adota a diretriz estratégica de First Mover ou Otimizador Local.

4.1 Discussão dos Resultados

O resultado encontrado tem três implicações importantes para a discussão da literatura. Primeiro, a inovação em custo é dependente do alinhamento entre a cultura organizacional e estratégia genérica da EMNC. A inovação em custo terá maior probabilidade de ser executada em quatro conjuntos de situações: (1) em EMNCs com a predominância do perfil da cultura inovativa independente da estratégia genérica adotada; (2) em EMNCs com estratégia de Integrador de Recursos Naturais e alinhada a predominância do perfil da cultura hierárquica, ou de mercado, ou de clã, além da cultura inovativa como comentado; (3) e em EMNC com perfil predominante de cultura de clã desde que adote a estratégia de First Mover, ou



Otimizador Local, ou Integrador de Recursos Naturais como já comentado. Isso mostra que é uma visão míope acreditar que somente o perfil da cultura inovativa tem a probabilidade de executar a inovação em custo. Assim como seria míope crer que a estratégia não impacta na inovação em custo como sugere o modelo 2. O alinhamento entre cultura e estratégia permite como que possamos vislumbrar diferentes modos de alcançar a inovação em custo. Consequentemente é uma dura crítica a literatura vigente que considera cultura e estratégia como elementos isolados, tal como estratégia não tivesse impacto na cultura e vice-versa. O resultado do presente artigo conclama para que cultura e estratégia sejam vistos como elementos interdependentes nas análises organizacionais.

O segundo ponto que merece reflexão é a ausência da associação da inovação em custo com as estratégias de Parceiro de Baixo Custo e Consolidador Global e o alinhamento com os perfis culturais. Isso mostra que as empresas que adotam essas estratégias não focam em inovação em custo, ainda que para Parceiro de Baixo Custo isto parece ser contraditório, mas pode ser suas explicações em uma estratégia empresarial muito mais voltada para exploração de recursos de baixo custo e ganhos de escala baseada em replicações de modelos prontos de fora, como elo de outsourcing que como parceiro inovador. Mais uma vez, essa evidência destaca a necessidade de entender a inovação não como um todo, mas de forma específica, pois a inovação em custo tem diferenças significativas tanto no seu conteúdo, quanto nos seus antecedentes, quando comparadas com outros tipos de inovação. Consequentemente, o resultado aponta para uma clara distinção a respeito de qual tipo de inovação estamos falando para saber qual a melhor combinação de estratégia e cultura para a mesma.

Finalmente o terceiro ponto, contradiz o argumento que as EMNCs são todas competidoras de inovação em custo. O resultado deixa claro que somente algumas empresas que apresentam determinado alinhamento entre cultural e estratégia são capazes de competir por inovação em custo. Desse modo, a generalização da forma de atuação das EMNCs seria outra visão distorcida da realidade que, porém, o presente artigo vem desmistificar.

5. Conclusões

Desse modo, o presente artigo teve como objetivo mostrar o impacto combinado da cultura organizacional e da estratégia organizacional no desenvolvimento de inovações em custo nas empresas multinacionais brasileiras. O artigo confirma a tese defendida a tese defendida que, em oposição ao efeito isolado da cultura organizacional ou da estratégia corporativa, os resultados positivos de inovações em custo estão aliados a uma adequada combinação do perfil da cultura organizacional com a estratégia organizacional da empresa.

O artigo abre um importante campo para futuros estudos que poderiam verificar como o alinhamento da estratégia e da cultura impacta em outros tipos de inovação, como por exemplo a ecoinnovation ou na inovação aberta entre outros.

Referencias



- Al-Khalifa, K. & Aspinwall, E. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428. doi: 10.1080/09544120124219
- Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cantwell, J. The globalisation of technology: what remains of the product cycle model? *Camb. J. Econ.*, v. 19, n. 1, p. 155–174, 1 fev. 1995
- Cooke, R. & Rousseau, D. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Management*, 13(3), 245-27. doi: 10.1177/105960118801300302
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. doi: 10.1016/0007-6813(83)90092-7
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 145-161. doi: 10.1080/1359432X.2012.713173
- Erickson, R. J. & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64, 146-163. doi: 10.2307/3090130
- Gittell, J.H. & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), 709-733. doi: 10.5465/amr.2010.0438
- Govindarajan, V.; Ramamurti, R. Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy. *Global Strategy Journal*, v. 1, n. 3-4, p. 191–205, 2011.
- Govindarajan, V.; Trimble, C. Reverse innovation: a global growth strategy that could preempt disruption at home. *Strategy & Leadership*, v. 40, n. 5, p. 5–11, 2012.
- Gregory, B, Harris, S., Armenakis, A., & Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673–679. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.05.021
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677–94. doi: 10.1037/a0021987
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693. doi: 10.2307/258594
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250. doi: 10.1108/eb028886
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262–279. doi: 10.2307/256188.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.



Kothari, T.; Kotabe, M.; Murphy, P. Rules of the game for emerging market multinational companies from China and India. *Journal of International Management*, v. 19, n. 3, p. 276–299, 2013.

Kwan, P. & A. Walker. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-39. doi: 10.1108/eb028984

O’Cass, A. & Ngo, L. (2011). Examining the firm’s value creation process: a managerial perspective of the firm’s value offering strategy and performance. *British Journal of Management*, 22, 646–671. doi: 10.1111/j.1467-8551.2010.00694.x

Prahalad, C. K.; Hart, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business Magazine*, v. first quar, n. 26, p. 1–16, 2002.

Prahalad, C. K.; Mashelkar, R. A. Innovation’s Holy Grail. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 7-8, 2010.

Quinn R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363

Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115–142.

Ralston, D.A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R.H., Wang, X. & Egri, C.P. (2006). Today’s state-owned enterprises of China: are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal*, 27(9), 825-843. doi: 10.1002/smj.545

Ramamurti, R. (2009) Why Study Emerging Market Multinationals?. Ramamurti, R. & Singh, J. Emerging Multinationals from Emerging Markets. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press

Ramamurti, R.; Singh, J. Reviewed Work: Emerging Multinationals in Emerging Markets. *Administrative Science Quarterly*, v. 55, n. 2, p. 339–343, 2010.

Ray, P. K.; Ray, S. \n Resource-Constrained Innovation for Emerging Economies: The Case of the Indian Telecommunications Industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 57, n. 1, p. 144–156 , 2010.

Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.109

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809 PMID:22856467



Smith, A. & Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113–133. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00288.x

Sousa-Poza A, Nystrom H, Wiebe H. (2001). A crosscultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(7), 744–761. doi: 10.1108/EUM0000000005778

The Economist, T. *Under the radar Innovation evolves in Asia*. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[http://www.economistinsights.com/sites/default/files/Asia Innovation report Oct10.pdf](http://www.economistinsights.com/sites/default/files/Asia%20Innovation%20report%20Oct10.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2015

The Economist. *The world turned upside down | The Economist*. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/15879369>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

Valencia, J., Valle, R. & Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480. doi: 10.1108/14601061011086294

Von Zedtwitz, M. et al. A typology of reverse innovation. *Journal of Product Innovation Management*, n. 2009, 2014.

Williamson, P. J. Cost innovation: Preparing for a “value-for-money” revolution. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 343–353, 2010.

Yu, T. & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42. doi: 10.5539/ijbm.v4n7p37

Zeng, M., and P. J. Williamson. (2007). *Dragons at your door: How Chinese cost innovation is disrupting the rules of global competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.