

## VALORES ORGANIZACIONAIS: FATORES CRÍTICOS A CONTRIBUIR PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS QUE BUSCAM A ESTRATÉGIA LIDERANÇA EM CUSTOS

Thais Ettinger Oliveira<sup>i</sup>  
George Bedinelli Rossi<sup>ii</sup>  
Edson Keyso de Miranda Kubo<sup>iii</sup>  
José Turíbio de Oliveira<sup>iv</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar quais valores organizacionais do Inventário de Valores de Perfis Organizacionais (IPVO) mais se relacionam com a estratégia de liderança em custos para empresas brasileiras internacionalizadas. A revisão da literatura sugere que os valores organizacionais são fatores que influenciam o comportamento das empresas e, por conseguinte, a estratégia por elas adotada para competir. Para isso, utilizou-se pesquisa tipo exploratória, por meio de entrevistas pessoais realizadas com executivos da área de Recursos Humanos de empresas do setor de autopeças filiadas ao SINDIPEÇAS, as quais estão inseridas no mercado, adotando a estratégia tipo liderança em custo. As entrevistas foram analisadas por meio da Técnica Análise de Conteúdo, e os achados dessa análise fornecem evidências de que os valores organizacionais – que são aqueles constituídos por papéis, normas e valores e não por partes físicas ou equipamentos técnicos voltados para as pessoas – exercem forte influência nessas empresas. A pesquisa traz evidências de que os valores organizacionais mais importantes para a internacionalização dessas empresas são respectivamente: (1) bem-estar, (2) coletividade, (3) domínio, (4) autonomia e (5) realização. Esses resultados indicam que trabalhar em um ambiente agradável e, mesmo, prazeroso pode fornecer vantagem competitiva para a empresa.

**Palavras-chave:** Valores Organizacionais. Estratégia das Empresas. Liderança em Custo. IPVO.

---

<sup>i</sup> Universidade Nove de Julho (UNINOV) – Doutorado em andamento no curso de Administração (USCS); Docente do Curso de Graduação (UNINOV); thaisettinger@hotmail.com; Rua Vergueiro, 235 – Liberdade - 01504-000 - São Paulo - SP – Brasil.

<sup>ii</sup> Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) – Doutor em Administração de Empresas (EAESP/FGV); Docente no Curso de Graduação e no Programa de Mestrado em Gestão Internacional da ESPM; Docente no curso de Graduação (USP/LESTE); george.rossi@gmail.com; Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana – 04018-010 – São Paulo – SP – Brasil.

<sup>iii</sup> Universidade São Caetano do Sul (USCS) – Doutor em Administração de Empresas (EAESP/FGV); Docente no Curso de Graduação da USCS; edsonkubo@uscs.edu.br; Avenida Goiás, 3400 – Barcelona - 09550-051 - São Caetano do Sul - SP – Brasil.

<sup>iv</sup> Universidade São Caetano do Sul (USCS) – Doutorado em andamento no curso de Administração (USCS); Pró-Reitor do Curso de Graduação (USCS); Docente no Curso de Graduação da FIA; Docente no Curso de Pós Graduação (FUABC); turibiooliveira@uol.com.br; Avenida Goiás, 3400 – Barcelona - 09550-051 - São Caetano do Sul - SP – Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

Autores como Mintzberg (2002) e Kotabe e Helsen (2007) afirmam que os valores organizacionais são importantes para o aumento da competitividade de uma organização e podem ser considerados como força significativa ao sucesso dos negócios dessas empresas.

Para Rokeach (1973), valores são critérios gerais, padrões ou princípios que as pessoas utilizam para determinar quais comportamentos, eventos e situações são desejáveis ou indesejáveis para se alcançar determinados fins ou objetivos. Nesse sentido, os valores que podem impulsionar as metas de uma organização são: (a) o Terminal, que é a situação final que as pessoas desejam alcançar e pode estar refletido na missão e objetivos da empresa e (b) o Instrumental, que é um modo de comportamento desejável para se alcançar os objetivos almejados como, por exemplo, trabalhar muito, respeitar as tradições e a autoridade, ser conservador, cuidadoso, criativo, corajoso, honesto, aceitar riscos e manter altos padrões.

Em uma organização, na qual existem definições precisas de cargos e estruturas, também existem regras informais, estipuladas por procedimentos e interligações entre as pessoas que, embora sejam difíceis de serem medidas, determinam a cultura organizacional de uma empresa. Para autores como Wagner e Hollenbeck (1999), a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida, e é a participação na organização que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seus trabalhos, podendo, assim, apresentar-se como um movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos (AKTOUF, 1996).

Assim, esta pesquisa visa a responder ao seguinte problema: **Que valores organizacionais existentes em empresas internacionalizadas influenciam na escolha da estratégia liderança em custo?**

Os valores de uma rede de organizações podem facilitar ou dificultar as ações estratégicas para a internacionalização e, portanto, é fundamental que a rede formada tenha tanto objetivos comuns no mercado como semelhanças em aspectos culturais e organizacionais. Caso contrário, uma estratégia de internacionalização estará mais propensa ao fracasso (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Uma vez que (i) os valores de uma organização — isto é, o comportamento das pessoas dentro da organização — influenciam sua cultura (SCHEIN, 1985), e que (ii) a cultura organizacional, baseada nos valores incorporados nas normas da empresa, facilita a interação por fornecer referências que auxiliam os membros da organização a interagir (FICHMAN; KEIL; TIWANA, 2003) e que (iii) os valores constituintes de uma rede de organizações determinam suas estratégias de internacionalização, esta pesquisa teve como objetivo geral identificar quais valores do Inventário de Valores de Perfis Organizacionais (IPVO) mais se relacionam com a estratégia de liderança em custos para empresas brasileiras internacionalizadas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Valores**

Thomas e Znaniecki (1918, *apud* ROS, 2001) definem *valor* como algo que possa ser observado, que tenha significado para um grupo social e com relação ao qual se possa tomar uma atitude. Spranger (1914) define os *valores* como um conjunto de gostos, pontos de vista, preferências internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão de mundo de um indivíduo. Rokeach (1973), por sua vez, define que o valor é uma crença duradoura na qual o modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal, ou ainda socialmente preferível a um modo de conduta. Tamayo (2000), por seu turno, diz que os valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Também Hofstede (1991) discute a noção de *valores*, definindo-os como sentimentos orientados com lado positivo ou negativo, bom ou mau, limpo ou sujo, racional ou irracional. Assim, há uma diferença entre o comportamento real e o desejado: as pessoas agem para alcançar o que desejam, ou seja, os valores vinculam-se ao desejo. Nesse sentido, Rohan (2000) associa os *valores* com a melhor forma de se viver, equilibrando o que as pessoas buscam pelo que é desejável pela sociedade e o que elas desejam para elas e, desta feita, os valores são a busca constante do equilíbrio entre

o desejado e o desejável, o que caracteriza *valores* como metas desejáveis que podem motivar a ação (SCHWARTZ, 2001).

### **2.1.1 Valores humanos e valores pessoais**

Os valores que governam os seres humanos são de difícil definição, mas residem, de forma íntima, no centro do que realmente são as pessoas, representando por vezes traços de caráter como honestidade e generosidade e, por outras, atitudes em relação a pessoas e aos aspectos da vida, como amor aos parceiros e fé no sobrenatural (SMITH, 2003). Para Maslow (2003), os valores pessoais estão intimamente ligados às necessidades básicas que, relacionadas entre si, formam uma hierarquia em termos de força e prioridade.

Para Rokeach (1973) e Rohan (2000), os valores humanos apresentam dois aspectos. Enquanto, no primeiro, o objeto representa o valor, no segundo, são as pessoas que atribuem valor ao objeto. Essa diferenciação analisa que, no primeiro aspecto, a origem de um valor pode ser causada por um objeto que provoque o desejo e, assim, dite quais os valores que se originarão a partir daquilo. No segundo, são as pessoas, por meio de seus valores, que determinam quais os objetos desejam. Desta feita, Rokeach (1973), ao incluir os aspectos sociais que influenciam os valores das pessoas, em vez de relevar os valores atribuídos ao objeto, divide as características desses valores em dois tipos: (1) os Valores Terminais, que contém os valores finais desejáveis de uma pessoa, e (2) os Valores Instrumentais, que são compostos pelos modos preferenciais de comportamento para atingir os valores terminais.

Para Peter e Olson (1994), os Valores Instrumentais são vistos como os objetivos; os Valores Terminais, como as necessidades, que representam as conseqüências mais amplas e pessoais que os seres humanos tentam alcançar em suas vidas. Assim, os Valores Terminais definem a orientação básica de comportamento para atingir um resultado através dos instrumentos e, no entanto, dentro deles existem características sociais e morais que podem gerar discrepância na análise de valores (TAMAYO, 2007). Devido a isso, o conceito de Rokeach foi estudado e adaptado por vários pesquisadores, dentre eles Schwartz e Bilsky (1990), que desenvolveram seus conceitos de valores baseados nas necessidades dos indivíduos.

Nesse sentido, para Schwartz (1992), as necessidades humanas representam o interesse individual e o coletivo, baseados nas categorias das necessidades universais: (1) biológicas relativas ao organismo, (2) de coordenação e interação social e (3) de bem-estar e sobrevivência dos grupos. Portanto, valores servem como princípios na vida das pessoas ou das entidades sociais para o alcance de seus objetivos. A partir desses princípios, o autor *supra* relaciona dez tipos motivacionais de valores, apresentados no Quadro 1 a seguir.

1. Hedonismo - Prazer e gratificação pessoal para si mesmo.
2. Realização - Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência.
3. Poder social - Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio.
4. Auto-direção - Independência de pensamento, ação e opção.
5. Estimulação - Excitação, novidade, mudança, desafio.
6. Conformidade - Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
7. Tradição - Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
8. Benevolência - Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.
9. Segurança - Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
10. Universalismo - Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

**Quadro 1** – Definição do tipo motivacional

**Fonte:** Adaptado de Schwartz, 1992.

Schwartz (1992) conclui que cinco desses valores servem aos interesses individuais: (a) Poder, (b) Realização, (c) Hedonismo, (d) Estimulação e (e) Auto-direção. E outros três valores que servem aos interesses coletivos: (f) Benevolência, (g) Tradição e (h) Conformidade. Há ainda os tipos motivacionais (i) Segurança e (j) Universalismo, que servem aos interesses mistos e localizam-se entre as regiões referentes aos interesses individuais e coletivos.

### 2.1.2 Valores organizacionais

A parte da estrutura de uma organização que é constituída por papéis, normas e valores e não por partes físicas ou equipamentos técnicos, é responsável por definir e orientar o funcionamento organizacional. Enquanto os papéis representam a forma de comportamento relacionado à tarefa, as normas padronizam os valores que todos devem

praticar, e os valores vinculam as pessoas ao sistema organizacional. (KATZ; KAHN, 1978; SCHEIN, 1983; TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). Assim, os valores organizacionais, constituídos desde o surgimento de uma organização, firmam as metas e a imagem da Organização perante a sociedade e o mercado (TAMAYO, 2007). Para Barret (2000), em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel de atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às necessidades dos indivíduos.

No entanto, os valores organizacionais não são a soma dos valores individuais que compõem uma organização. Os valores organizacionais reais são aqueles identificados, de forma cognitiva, como característicos da organização, determinando parcialmente a forma da organização e como ela é percebida, podendo ser representados por meio das crenças dos fundadores/gestores ou ainda pelas escolhas feitas pela organização em relação às suas ações internas e externas (TAMAYO, 1998).

Nesse sentido, Hofstede (2001) assevera que pessoas semelhantes em diferentes organizações mostram consideráveis diferenças comportamentais, porém diferenças menores nos valores. Dessa forma, a percepção dos valores organizacionais pelas pessoas é de grande importância para que elas possam se relacionar com a missão e os objetivos da organização.

Assim, o conhecimento dos valores é valioso para as organizações que desejam utilizá-los para o alcance de seus interesses, de forma a contribuir para o sucesso competitivo de uma organização e proporcionar à empresa vantagem estratégica significativa em relação aos demais concorrentes (SCHEIN, 1990; PORTER, 1992; SCHWARTZ, 1999; ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Oliveira e Tamayo (2004), ao constatarem a importância dos valores organizacionais para a competitividade das empresas, elaboraram um instrumento para relacionar os valores organizacionais aos pessoais. Esse instrumento, composto por 10 fatores motivacionais, é conhecido por Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e foi desenvolvido a partir da construção de itens para cada um dos tipos de

valores, correlacionando os valores pessoais com os organizacionais (TAMAYO, 2007), conforme mostrado no Quadro 2 a seguir.

Fatores	Correspondência	Metas
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho; estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-Estar	Hedonismo	Promover a Satisfação, o bem estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos, e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, e manter também o respeito às normas da organização
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade da organização, bem como a tolerância a sinceridade e a honestidade

**Quadro 2** – Fatores do IPVO

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004).

## 2.2 Estratégia de internacionalização

O atual cenário econômico mundial, composto por mudanças bruscas e incertezas comerciais, exige que as organizações direcionem suas ações por meio de

estratégias que provoquem uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes. Entretanto, essas ações, se tratadas de forma individual, podem não ser suficientes para alcançar a competitividade desejada. Dessa forma, as organizações passaram a se relacionar estrategicamente com outras organizações e até mesmo com concorrentes, para aumentar a sua competitividade (FAHEY, 1999; CASTELLS, 1999; GARGIULO, 1999).

No entanto, existem muitas diferenças entre competir no mercado nacional e no internacional – diferenças que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva global. Estão relacionadas ao fator custo, às circunstâncias próprias dos mercados externos, às posições dos governos de outros países, às metas, aos recursos e à capacidade da empresa de supervisionar concorrentes estrangeiros (PORTER, 1992).

Assim, grande parte das estratégias de internacionalização envolve situações de colaboração entre empresas. No entanto, se não houver comunicação e interesses compartilhados, provavelmente os benefícios trazidos dessa estratégia serão limitados (PORTER, 1992). Devido a isso, o autor citado propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas: *liderança no custo total*, *diferenciação* e *ênfase*. Segundo ele, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, e apenas uma, dessas estratégias.

- **Liderança em Custo:** estratégia que visa a fazer com que o custo total da empresa seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços;
- **Diferenciação:** estratégia que concentra suas ações num produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência;
- **Ênfase:** estratégia que se baseia no fato de que, se a empresa for capaz de atender melhor do que seus concorrentes ao seu alvo estratégico – concorrentes que normalmente buscam atender ao mercado todo – terá melhor desempenho.

### 2.2.1 Liderança em custo

O planejamento estratégico, que funciona como um plano de ação para a tomada de decisões de empresas em relação ao mercado do qual participam, pode possibilitar à organização, por meio da vantagem de custos menores, um aumento de seus recursos. Esses excedentes de recursos, que não existiam anteriormente, podem possibilitar um maior investimento na melhoria e na inovação de produtos, enfocando, assim, a informação sobre custos como sendo importante para obter uma das vantagens competitivas (PORTER, 1992; WERNKE, 2001).

Uma estratégia empresarial pode proporcionar, por meio da formação de redes, uma partilha das despesas de investimento entre as empresas integrantes e possibilitar que cada uma delas, individualmente, invista menos do que se viesse a ingressar isoladamente em um novo mercado. Mas não é só isso, pois, quanto ao mercado global, o próprio investimento pode vir a ser menor, resultando em menores necessidades de financiamento. Dessa forma, a rede entre organizações com recursos e aptidões diferentes, pode resultar em sinergias na fase de projeto, que resultam em menores investimentos em equipamentos e tecnologia, formação de pessoal, transporte e promoção no mercado, tornando-se, assim, mais competitiva (HARRIGAN; NEWMAN, 1990).

A redução dos custos operacionais pode ser feita por meio da junção de quatro fatores, elencados abaixo (CHANDLER, 1990):

- a. **Economias de Escala** - é o desenvolvimento de uma atividade em conjunto que permite um maior volume de produção e, conseqüentemente, redução significativa nos custos unitários;
- b. **Sinergias** - quando há uma diminuição de custos ocasionada por efeitos sinérgicos, ou seja, quando há uma reutilização de recursos complementares da área produtiva;
- c. **Economias de Experiência** - atua como grande fonte de redução de custos, relacionando-se a unidade de economia que ganha com a medida que se tem mais experiência na produção. Ou seja, o custo unitário de um produto tende a baixar em virtude da aprendizagem e de alguma inovação em nível de processos, que minimizam as suas perdas;

d. **Economia de Escopo** - quando é mais barato produzir dois produtos juntamente (produção conjunta) do que produzi-los separadamente.

Assim, acordos feitos entre empresas podem influenciar a cadeia de valor a ter algum controle sobre o poder de negócio dos fornecedores e clientes. E, por outro lado, a cooperação entre essas empresas concorrentes pode criar barreiras à entrada e influenciar decisivamente no nível de rivalidade dentro da própria indústria, impedindo, nomeadamente, uma excessiva concorrência em nível de preços (PORTER; FULLER, 1986).

Dessa forma, segundo Brito (1994), do ponto de vista estratégico, a cooperação entre empresas pode ter dois grandes efeitos:

a) Por um lado, pode ser fonte de vantagens competitivas, criando as condições para que, de uma forma mais eficaz, haja uma diferenciação da oferta e/ou baixos custos;

b) Por outro lado, pode ser um modo de influenciar a estrutura e o nível concorrencial dentro do setor, condicionando, a prazo, a sua rentabilidade média.

### 3 METODOLOGIA

Por meio da revisão da literatura, chegou-se aos fatores apresentados por Oliveira e Tamayo (2004), apresentados no Quadro 2 (p. 6), e à proposição de estratégias de Porter (1992), a partir das quais chegou-se à ideia de relação entre estes, que compõe o objeto desta pesquisa. Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória tipo entrevista com os gestores de RH, para o alcance do objetivo proposto (GIL, 2006). Essas entrevistas foram feitas via “Skype”, no período de 05/12/2008 a 12/12/2008, com três gestores de empresas de grande porte do setor de autopeças do ABC Paulista filiadas ao SINDIPEÇAS. As empresas em questão são brasileiras e atuam no mercado internacional há mais de cinco anos, exportando seus produtos para vários países da América do Sul, da América do Norte e para alguns países da África, da Ásia e da Europa. O roteiro para essas entrevistas foi elaborado para atender ao modelo do IPVO.

Escolheu-se esse setor devido à sua importância para a economia brasileira. O SINDIPEÇAS reúne 500 empresas que, juntas, faturaram cerca de US\$ 36 bilhões e empregavam aproximadamente 217 mil trabalhadores em 2007 (SINDIPEÇAS, 2008).

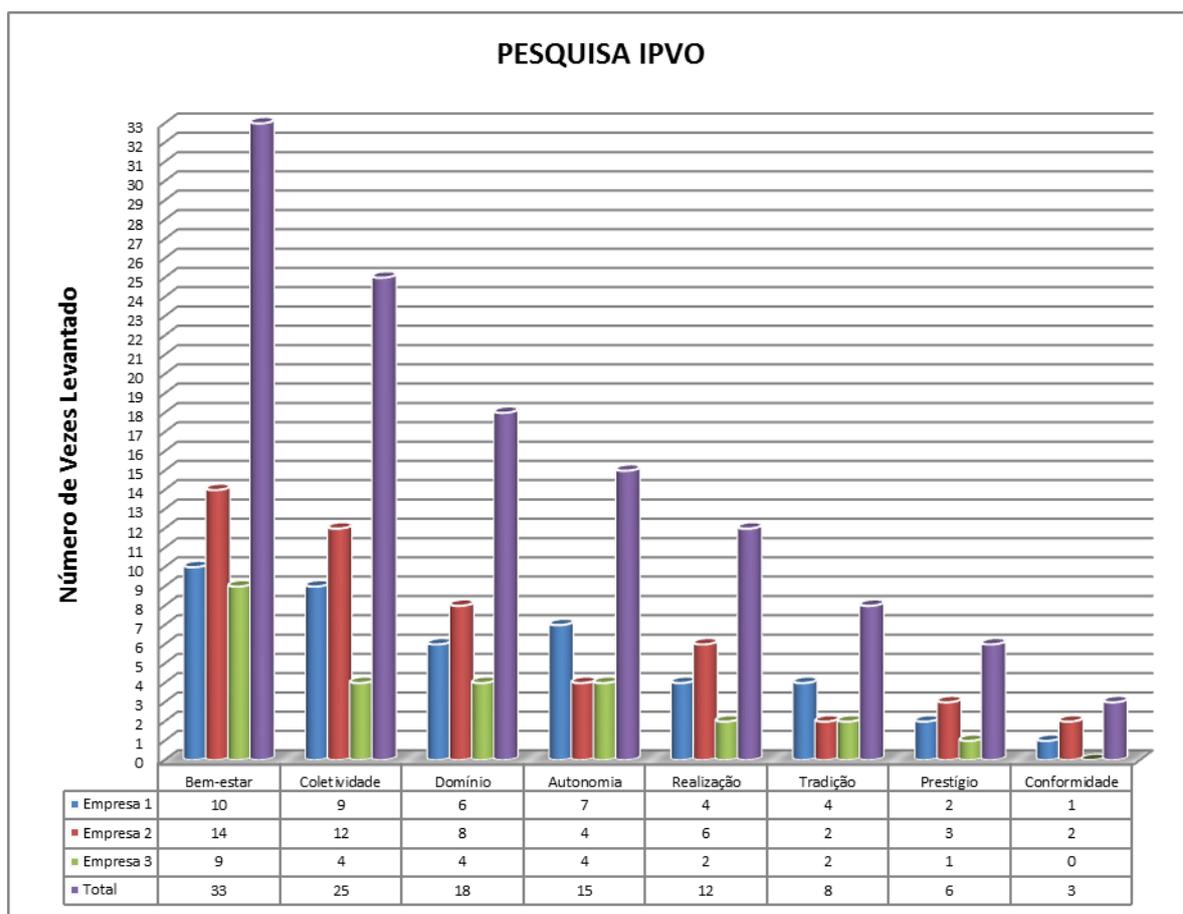
A seleção das empresas deu-se pela técnica de conveniência (MARSHALL; ROSSMAN, 2006).

As entrevistas foram analisadas por meio da Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977) para a identificação dos principais valores revelados pelos entrevistados e, em seguida, com o uso dessa técnica, buscou-se relacionar esses valores com aqueles relativos à formação da estratégia liderança em custo.

A análise de dados foi feita por meio da contagem ou frequência de vezes que os valores apresentados no IPVO foram identificados nas entrevistas das empresas pesquisadas. Em seguida, foi feito um agrupamento entre as teorias apresentadas nesse estudo segundo o critério de *clustering* (FIELD; MORSE, 1985).

#### **4 RESULTADOS**

A análise de conteúdo revelou o número de vezes que cada valor apresentado no IPVO foi citado, apresentados no Gráfico 1 a seguir.



**Gráfico 1:** Número de Vezes que Cada Valor do IPVO foi citado

**Fonte:** Os Autores.

Conforme apresentado no Gráfico 1, os cinco valores considerados mais importantes para as empresas pesquisadas que utilizam a estratégia liderança em custos foram respectivamente:

1. Bem-estar, com um total de 33 citações, sendo 10 vezes pelo gestor da Empresa 1, 14 vezes pelo gestor da Empresa 2 e 9 vezes pelo gestor da Empresa 3;
2. Coletividade, com um total de 25 citações, sendo 9 vezes pelo gestor da Empresa 1, 12 vezes pelo gestor da Empresa 2 e 4 vezes pelo gestor da Empresa 3;
3. Domínio, com um total de 18 citações, sendo 6 vezes pelo gestor da Empresa 1, 8 vezes pelo gestor da Empresa 2 e 4 vezes pelo gestor da Empresa 3;
4. Autonomia, com um total de 15 citações, sendo 7 vezes pelo gestor da Empresa 1, 4 vezes pelo gestor da Empresa 2 e 4 vezes pelo gestor da Empresa 3;

5. Realização, com um total de 12 citações, sendo 4 vezes pelo gestor da Empresa 1, 6 vezes pelo gestor da Empresa 2 e 2 vezes pelo gestor da Empresa 3.

No entanto, os outros três valores, apesar de terem sido menos citados, não deixam de ser importantes, que são respectivamente:

1. Tradição, com um total de 8 citações, sendo 4 vezes pelo gestor da Empresa 1, 2 vezes pelo gestor da Empresa 2 e 2 vezes pelo gestor da Empresa 3;

2. Prestígio, com um total de 6 citações, sendo 2 vezes pelo gestor da Empresa 1, 3 vezes pelo gestor da Empresa 2 e 1 vez pelo gestor da Empresa 3;

3. Conformidade, com um total de 3 citações, sendo 1 vez pelo gestor da Empresa 1, 2 vezes pelo gestor da Empresa 2 e nenhuma vez pelo gestor da Empresa 3.

Dessa forma, foi possível verificar que as empresas pesquisadas têm características semelhantes em relação aos valores que nelas existem, já que todas tiveram uma ordem comum de importância sobre o que foi pesquisado e, finalmente, deram suporte aos resultados que esta pesquisa se propôs a discutir.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa visou a responder ao seguinte problema: **Que valores organizacionais existentes em empresas internacionalizadas influenciam na escolha da estratégia liderança em custo?** O objetivo geral foi identificar quais valores do Inventário de Valores de Perfis Organizacionais (IPVO) mais se relacionam com a estratégia de liderança em custos para empresas brasileiras internacionalizadas.

Nas entrevistas, executivos de Recursos Humanos das empresas do setor de autopeças, associadas ao SINDIPEÇAS, responderam à pergunta problema e atenderam ao objetivo proposto. As entrevistas forneceram evidências de quais valores do IPVO mais influenciam na escolha pela estratégia liderança em custo.

Os valores considerados mais importantes para a internacionalização por meio da estratégia liderança em custos são apresentados e descritos a seguir:

1. O **bem-estar**, que se caracteriza pela satisfação e qualidade de vida no trabalho, foi o valor apontado como o de maior importância nessa pesquisa. Dessa forma, pode-se concluir que esse valor, que é voltado diretamente para as pessoas, é fundamental para promover um diferencial competitivo no mercado. Por causa dele, as

peessoas são capazes de tornar o ambiente profissional mais harmonioso e até mesmo prazeroso, beneficiando não somente a si mesmos, mas como também proporcionando que a organização possa atingir seus objetivos;

2. A **coletividade**, que se caracteriza pela promoção de justiça, igualdade, tolerância, sinceridade e honestidade, foi o segundo valor apontado como mais importante nesta pesquisa. Esse valor, assim como o bem-estar, está voltado diretamente para as pessoas, o que o torna mais forte a ideia de que a valorização das pessoas no ambiente profissional não é somente uma característica cultural de uma organização. Esse tipo de valorização pode fazer parte das estratégias organizacionais, podendo contribuir para sua competitividade;

3. O **domínio**, que se caracteriza pela obtenção de lucros e liderança no mercado, é o próximo valor identificado na pesquisa. Diferentemente dos outros dois, esse valor está mais voltado para a parte empresarial, ou seja, esse valor pode ser considerado como um dos objetivos da organização que está relacionado com sua visão de negócio. Porém, é fundamental salientar que para alcançar os objetivos empresariais, os valores pessoais contidos nos valores organizacionais são essenciais, como foi concluído na análise dos dados;

4. A **autonomia**, valor também é considerado como voltado para as pessoas. Através de estimulação, criatividade e inovação, as pessoas são capazes de produzir com custos menores, em tempos reduzidos e ainda manter a qualidade do seu produto ou serviço. Esse foi considerado como o quarto fator de maior importância nesta pesquisa;

5. A **realização**, valor que se caracteriza pela valorização e sucesso dos trabalhadores, foi o quinto a ser considerado nesta pesquisa como fundamental para a competitividade da organização. Ao valorizar as pessoas ou uma organização, pode-se obter delas uma maior dedicação, o que levaria, até, à redução da quantidade de erros.

Os três valores restantes do IPVO tiveram uma diferença significativa em relação aos cinco primeiros apresentados anteriormente. Os valores: Tradição, Prestígio e Conformidade foram considerados menos importantes em relação à competitividade relacionada à liderança em custo, porém essa importância menor não significa que esses valores não possam ser considerados para uma estratégia organizacional.

No entanto, ao analisar a teoria desses valores, foi considerado nessa pesquisa que os valores organizacionais voltados para as pessoas que compõem a organização exercem um poder maior na competitividade relacionada à liderança em custo. Conclui-se, dessa forma, que os valores organizacionais, trabalhados de forma estratégica, podem contribuir para a competitividade dos negócios de uma organização.

Apesar de empresas com estratégias voltadas ao menor custo trazerem conceitos de produção em massa do modelo Fordista, os resultados desse trabalho vão ao encontro da teoria trazida por Tidd, Bessant e Pavitt (2005), os quais afirmam que, diferentemente do passado, quando as pessoas eram vistas somente como atores de produção, no cenário atual as pessoas passaram a ter papel fundamental nas organizações. Tornaram-se peças fundamentais para a solução de problemas, e não mais parte dele. O gerenciamento eficaz de pessoas tem correlação direta e positiva com o desempenho do negócio. O patrimônio humano das organizações é um diferencial competitivo, e os indivíduos são os principais atores para formação de um ambiente que proporciona a inovação.

Assim, há evidências de que as empresas que oferecem um ambiente de trabalho que pode ser visto como agradável para se estar, de permanecer e com desafios profissionais com ênfase em meritocracia tendem a obter vantagens competitivas em sua internacionalização.

## **6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Esta pesquisa encontrou como limitações em seu estudo dois pontos principais: (i) o número de gestores de RH entrevistados e (ii), também, o fato de ter sido feita em apenas um setor específico da indústria.

Sugere-se que, para uma assertiva maior dos resultados, a pesquisa seja ampliada não só em número de respondentes, mas também na diversidade de outros setores da indústria. Dessa forma, poderá ficar mais plausível o que foi descrito nas discussões dos resultados.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. Tradução de Maria Helena Trylinski. *In*: TORRES, O. L. S. (Org.). **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. V. 2.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.

BARRET, R. **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.

BRITTO, J. Redes de Firms e Eficiência Técnico-Produtiva: Uma Análise Crítica da Abordagem dos Custos de Transação. Encontro Nacional de Economia, 22, Florianópolis, **Anais...** Brasília, ANPEC, v. 1, p. 120-39, 1994.

CASTELLES, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANDLER, A. D. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, **Harvard University Press**, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1990.

FAHEY, L., Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. *In*: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus: 1999.

FIELD, P. A.; MORSE, J. M. **Nursing research: the application of qualitative approaches**. Maryland: Aspen Publication, 1985.

FICHMAN, R. G.; KEIL, M.; TIWANA, A. Beyond valuation: “options thinking” in IT project management. **California Management Review**, v. 47, n. 2, p. 74-95, 2005.

GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 104, n. 5, p. 1.439-93, mar. 1999.

---

OLIVEIRA, T. E.; ROSSI, G. B.; KUBO, E. K. M.; OLIVEIRA, J. T.; Valores organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização de empresas que buscam a estratégia liderança em custos. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 49-69, jul./dez. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HARRIGAN, K.; NEWMAN, W. Bases of Interorganization Cooperation: Propensity, Power, Persistence. **Journal of Management Studies**, v. 27, n. 4, p. 417-34, 1990.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill. 1991.

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 2001.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Global Marketing Management**. 4 ed. New York: Jossey, 2007.

MASLOW, A. **O Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MINTZBERG, H. **Strategy: Critical Perspectives on Business and Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo, v. 39, n. 2, p.129-240, abr./jun. 2004.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Understanding consumer behavior**. Burr Ridge: Irwin, 1994.

PORTER, M. E.; FULLER M. B. Coalitions and Global Strategy, *In*: PORTER, M. E. **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255- 77, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROSS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic Individual Values and the Meaning of Work. **Applied Psychology: an International Review**, 48, 1, p. 49-71, 1999.

ROS, M. **Psicologia social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

SAVIG, L.; SCHWARTZ, S.H. Value priorities and readiness for out-group social contact. **Journal of Personality & Social Psychology**, v. 69, n. 3, p. 437-48, 1995.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Sage, 1985.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, 1999.

SCHWARTZ, S. H. Universals in The Content and Structure of Values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *In*: ZANA, M. **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, 1992. p. 1-65, v. 25.

SCHWARTZ, S. H. Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? *In*: ROSS. M.; GOUVEIA, V. V. **Psicologia Social de los Valores Humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. p. 53-73.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 58, p. 878-91, 1990.

SINDIPEÇAS. **Desempenho do Setor de Autopeças**. São Paulo: Sindipeças, 2008.  
Disponível em: <<http://www.sindipeças.org.br>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

SMITH, H. W. **O que mais importa**: o poder de viver seus valores. São Paulo: Best Seller, 2003.

SPRANGER, E. **Types of men: the psychology and ethics of personality**. (Original work published 1914 under the title *Lebensformen: Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik Persönlichkeit*), 1928

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, H. S. Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 9-2, p. 5-9, mai./ago. 1993.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**: integrating technological, market and organizational change. 3 ed. New York: John Wiley & Sons Ltd, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: assegurando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WERNKE, R. **Gestão de Custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **A Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

**Submissão:** 16/05/2012

**Aceitação:** 10/08/2012

## ORGANIZATIONAL VALUES: CRITICAL FACTORS CONTRIBUTING TO THE INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES THAT SEEK A COST LEADERSHIP STRATEGY

### ABSTRACT

This research aimed at identifying which organizational values of the Survey of Organizational Profiles' Values (IPVO) are most closely related to the strategy of cost leadership for Brazilian companies seeking to internationalize. The literature suggests that organizational values are factors that influence the behavior of companies and therefore the strategy adopted by them to compete. For this reason, this article is based on exploratory research through personal interviews with executives of the Human Resource area from companies affiliated with SINDIPEÇAS, which are inserted in the market by adopting a cost leadership strategy. The interviews were analyzed through content analysis technique, and the findings of this analysis provide evidence that organizational values that consist of roles, norms and values aimed at people, not only at physical parts or technical equipment, have a strong influence on these companies. The research provides evidence that organizational values most important for the internationalization of these companies are respectively: (1) welfare, (2) community, (3) domain, (4) autonomy and (5) realization. These results indicate that working in a pleasant and even enjoyable work environment can provide competitive advantage for the company.

**Keywords:** Organizational Values. Corporate Strategy. Cost Leadership. IPVO.