

A perspectiva da cultura organizacional na análise dos custos assimétricos

Nome: Bruna Maria Betioli

Mestranda em Controladoria e Finanças pela FIPECAFI

Instituição: Universidade do Estado de São Paulo - USP

E-mail: bru.unicamp@gmail.com

Nome: Fabiana Ribeiro Roth

Mestranda em Controladoria e Finanças pela FIPECAFI

Instituição: Universidade do Estado de São Paulo - USP

E-mail: fabiana_roth@hotmail.com

Nome: Juliana Ventura Amaral

Professora permanente do Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da FIPECAFI

Doutora em Ciências (Controladoria e Contabilidade) pela FEA/USP

Instituição: Universidade do Estado de São Paulo - USP

E-mail: juliana.amaral@fipecafi.org

Nome: Paschoal Tadeu Russo

Professor permanente e coordenador do Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da FIPECAFI

Doutor em Ciências (Controladoria e Contabilidade) pela FEA/USP

Instituição: Universidade do Estado de São Paulo - USP

E-mail: paschoal.russo@fipecafi.org

RESUMO

Na ciência discute-se a cultura organizacional e a performance da companhia e defende-se que os valores sejam vistos como essência para criação de padrões comportamentais que podem gerar vantagens competitivas. Essas vantagens podem incluir decisões gerenciais concernentes aos custos. Esse estudo analisa os valores dominantes para as 14 empresas brasileiras de capital aberto do setor de FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) listadas na B3 e classificadas como Setor Econômico de Consumo Anticíclico. Os valores foram categorizados a partir das dimensões culturais propostas por Schwartz e Ros (1995). A determinação dos valores relevantes foi baseada em levantamento de material institucional das empresas e os custos pegajosos foram tomados dos Demonstrativos de Resultado. A hipótese investigada foi que os valores, através da influência sobre o comportamento dos gestores, seriam capazes de afetar as decisões de ajustes da estrutura de custo, levando a assimetrias de custos diferentes entre as empresas de acordo com os valores dominantes de cada uma. Para o presente estudo, usou-se a análise de conteúdo para categorização das empresas de acordo com os tipos de cultura, e também o teste de médias para identificar se os valores dominantes dicotômicos apresentavam comportamento de custo diferentes. Os resultados não foram estatisticamente significativos e, portanto, não foi possível evidenciar que os valores organizacionais dominantes são capazes de gerar comportamentos diferentes dos custos em relação à variação da receita.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Valores culturais. Assimetria de custos

An organizational culture perspective in sticky costs

ABSTRACT

Organizational culture and performance are subject of debate in the literature and values used to be associated with behavioral patterns that can lead to competitive advantages. These advantages may include managerial decisions regarding costs. This study analyzes the dominant values for the 14 publicly traded Brazilian companies in the FMCG (Fast Moving Consumer Goods) sector listed on B3 and classified as the Economic Sector of Anti-cyclical Consumption. The values were categorized from Schwartz and Ros' (1995) polar dimensions. Relevant values were based on an analysis of institutional material contained in companies' websites and sticky costs were taken from the Income Statements. The hypotheses stated that values, through the influence on managers' behavior, would affect decisions about cost adjustments, leading to different cost stickiness. In this study, we applied content analysis to categorize companies according to culture-level value types, and we also ran statistical tests to compare means and identify whether different sides of polar dimensions resulted in different cost behavior. Findings were not statistically significant and, therefore, it was not possible to show that culture-level value types are associated with cost stickiness.

Keywords: Organizational Culture. Culture-level value types. Sticky Costs.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente dos negócios requer crescentes níveis de performance das companhias, isto exige constante mudanças. Estas mudanças estão relacionadas diretamente com a cultura organizacional, e de acordo com Madu (2012), a cultura da organização pode ter a liderança como um dos muitos componentes que os gestores podem usar para desenvolver uma organização dinâmica. Na visão de Crozatti (1998), as mudanças organizacionais somente são efetivadas se houver mudança da sua cultura. Ressalta que é necessário que haja movimento desde as crenças e valores culturais da organização em busca de uma congruência com os valores. Para Schein (1999), a cultura corporativa é uma ferramenta importante para garantir que a previsibilidade dos resultados, uma vez que decisões operacionais não consonantes com a cultura podem gerar resultados e consequências indesejáveis.

Observa-se que a cultura organizacional pode ser uma grande aliada em termos de impacto na performance das companhias. Em um cenário econômico competitivo, ela pode ser uma das estratégias de continuidade das empresas, e fazer a diferença no que tange os seus resultados. Não diferente do descrito, o setor de FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) que é caracterizado pela venda rápida com preços relativamente baixos, também procura suas armas para manter-se. Segundo a classificação da B3, o setor equivalente a FMCG é o Setor Econômico de consumo Não-Cíclico. O estudo tem como o intuito de investigar os mecanismos pelos quais a cultura organizacional neste segmento é capaz de influenciar o comportamento dos gerentes e as decisões de ajuste de estrutura de custo.

No que tange aos custos e sua relação com a liderança, os estudos de Noreen e Soderstrom (1997) e Anderson, Banker e Janakiraman (2003), provocaram fortes mudanças na forma de interpretar o comportamento dos custos. Esses questionaram a abordagem tradicional dos custos, onde sua variação depende das variações do nível de atividade (volume). Os autores buscam evidenciar que os custos estão influenciados por decisões



gerenciais discricionárias. Anderson et al. (2003) contrasta dois modelos de comportamento de custo: O primeiro modelo, “tradicional” onde os custos classificados como fixos ou variáveis, onde os custos variáveis alteram-se proporcionalmente às mudanças do nível atividade. E o segundo modelo, onde os gerentes deliberadamente ajustam recursos em resposta a mudanças no volume, o que leva a um comportamento assimétrico dos custos. Esse estudo deu início ao que se tornou conhecido como Teoria (ou Fenômeno) dos Sticky Costs, “Custos Assimétricos” ou “Custos Remanescentes”.

Neste contexto, se propõe identificar quais os valores da cultura organizacional estão diretamente relacionados ao fenômeno dos Sticky Costs. Ou seja, busca-se conhecer quais os valores das organizações podem influenciar gestores a afinarem recursos em relação ao aumento ou queda no volume. Este estudo focará a pesquisa no setor de FMCG brasileiro, uma vez este que tem um mercado desafiador e competitivo devido à sua margem reduzida, e consequentemente a necessidade de giro. Surge assim a pergunta que embasa o estudo: Quais os valores das culturas corporativas estão associados a presença de Custos assimétricos no setor FMCG brasileiro?

Esta pesquisa tem por objetivo geral identificar quais valores nas Culturas Organizacionais estão correlacionados com a teoria dos custos *sticky* no setor FMCG brasileiro. Além disto, propõe-se a verificar quais elementos/categorias culturais foram os mais presentes nas empresas com melhores resultados deste segmento.

O trabalho justifica-se pela importância do estudo aprofundado para a verificação se há relação entre a cultura organizacional e o comportamento dos gerentes em relação às decisões de ajuste de estrutura de custo. Adicionalmente, a possibilidade de elencar quais valores das culturas organizacionais estão ligadas com melhores performances. Espera-se poder encontrar valores organizacionais que levam a comportamentos de custo *sticky* e colaborar para melhoria de resultados através de fomento dos valores que trariam resultados mais eficientes ao negócio. A abordagem proposta para essa pesquisa proporciona uma discussão holística da empresa, conectando ao conectar a forma com que se dão as relações e como isso gera melhores ou piores decisões gerenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria (ou Fenômeno) dos *Sticky Costs*

Entender o comportamento dos custos é elemento fundamental da contabilidade de custos e do gerenciamento de empresas. Para Oliveira, Lustosa e Sales (2007) os custos são essenciais para a determinação e entendimento das operações de uma empresa, sendo seu entendimento importante para alcançar um gerenciamento eficaz e para a tomada decisões fundamentadas. O profundo entendimento das causas que geraram as variações de custo, sejam elas intrínsecas da operação ou influenciadas por variáveis macroeconômicas possibilita maior acuracidade de análises e previsões de lucro, bem como a redução do efeito dos custos assimétricos no longo prazo (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007).

Para Hansen e Mowen (2001), a definição geral do comportamento de custo é a capacidade de explicitar se determinado valor é impactado quando se altera o nível de produção. Sendo assim, para esses autores, a explicação da conduta dos custos exige a medida de execução da atividade, interposta pelos direcionadores de custo. Para Garrison, Noreen e Brewer (2007) e Gomes, Lima e Steppan (2007) o entendimento sobre como os custos se comportam é importante para sustentar a tomada de decisão, pois conforme ocorrem as



alterações nos níveis de atividade ou no volume de produção, busca-se eliminar dúvidas sobre como surgem os custos.

Em uma abordagem tradicional, o comportamento dos custos é caracterizado por seu comportamento linear, sendo dependente da variação do nível de atividade de uma empresa e dos custos incorridos no período corrente. No modelo tradicional os custos correntes são independentes do sentido da variação (aumento ou diminuição), do nível de atividade dos períodos anteriores ou expectativas futuras. Os modelos tradicionais de custo simplificam seu comportamento ao tratarem custos como uma relação linear com correlação direta entre nível de atividade e custos de tal forma que, no curto prazo, o custo total é o valor do custo unitário fixado multiplicado pelo volume (BALAKRISHNAN; GRUCA, 2008).

Vários pesquisadores tratam da maior complexidade do custo, porém o estudo de Anderson et al. (2003) foi o primeiro a conseguir demonstrar o comportamento Assimétrico dos Custos decorrente de períodos anteriores. Os autores formularam uma teoria que explica o comportamento das curvas de custo que variam em função do nível de atividade, porém possuem comportamento assimétrico que deriva não somente pelos fatos ocorridos no período corrente, mas também pela tendência e expectativa dos gestores.

Os autores investigaram o comportamento do SG&A (Despesas de Vendas, Gerais e Administrativas) em relação ao nível de atividade econômica e demonstraram que o S&GA não variam na mesma intensidade das receitas: Quando as receitas aumentam os custos aumentam numa dimensão superior do que quando as receitas diminuem e isso não se explica somente pelo período atual, mas em decorrência de tendências e que o ajuste dependerá da direção desta mudança (aumento ou diminuição da atividade), bem como da expectativa dos gestores da atividade futura e que estarão influenciados pelo custo de ajuste e pela expectativa de demanda. Esse fenômeno que ficou conhecido na literatura por *Sticky Cost*.

Em tradução literal, *sticky* significa viscoso ou pegajoso, ou seja, por *Sticky Costs* os autores passam a ideia de algo que tem inércia, que remanesce, ou seja, cujas mudanças não fluem tão rápido e facilmente como implícito no conceito de Custos Variáveis.

Balakrishnan et al. (2008), compara os modelos de *Sticky Costs* com os modelos de custo fixo e variáveis. O Modelo de *Sticky Costs* reconhece a correlação entre os custos incorridos e o nível de atividade de período anterior. O custo do período atual depende do nível de atividade do período atual, mas também dos níveis de atividade do período anterior. Em contraste, o modelo de custos fixos e variáveis considera que o comportamento dos custos de um período depende apenas do nível de atividade do período atual. Essa dependência entre períodos do Modelo *Sticky Cost* é explicada, entre outros fatores, pelo comportamento estratégico dos gestores.

Após os estudos do comportamento assimétrico dos custos feito por Anderson et al. (2003) do SG&A, várias pesquisas foram desenvolvidas para detalhar, caracterizar e aprofundar os aspectos do *Sticky Cost*. Como vertentes se destacam os estudos do custo *sticky* nas Despesas Administrativas temos Weidenmier e Subramaniam (2003), Banker e Chen (2006), Calleja, Steliaros e Thomas (2006). Outros autores como Balakrishnan e Gruca (2008) utilizaram o modelo para investigar os Custos Operativos (COGS ou CPV) para estudar o comportamento dos custos em hospitais, focando nos custos intrafirma, sob a perspectiva dos departamentos das empresas. Seus estudos demonstraram que o comportamento assimétrico dos custos está presente nos custos operativos de forma semelhante ao que ocorre no SG&A. Estudos mais recentes como de Kama e Weiss (2010) e Balakrishnan, Labro e Soderstrom (2014) criticam os motivadores e a essência do *Sticky Cost*.



A questão central na geração do *Sticky Cost* para Anderson et al. (2003) é a decisão dos gestores que não ajustam imediatamente as posições de custo em função dos níveis de atividade corrente, mas em função de uma expectativa. As decisões gerenciais estarão fortemente influenciadas pelo Custo de Ajuste e pela Expectativa de Demanda.

Guenther, Riehl e Rößler (2014) aprofundaram a investigação dos motivadores que levam a assimetria de custos, como a relutância em ajustar o quadro de funcionários frente a uma queda do nível de atividade, custos de agência, aspectos regulatórios, falta de informações rápidas e confiáveis que possam confirmar a tendência de redução no volume de atividade.

Os custos de ajuste há muito figuram na teoria econômica sobre escolhas de produção (NOREEN; SODERSTROM, 1997) porém a teoria dos *sticky costs* incorpora a resposta defasada, analisa o sentido econômico da viscosidade e não puramente o sentido da contabilidade gerencial enquanto aumento do custo unitário decorrente de uma redução de demanda. Um fator chave na decisão de realizar (ou não) o ajuste é o custo do próprio ajuste e a mão de obra é um ponto central no *Sticky Costs*. Se tomamos como exemplo o custo com pessoal, para ajustar o número de empregados pode-se incorrer em custos pesquisa, recrutamento, treinamento ou indenizações.

Quando os custos de ajuste estão presentes, os gerentes pesam os custos de liberação dos recursos comparando com a alternativa de não ajustar. O ajuste ocorre somente se os custos de ajuste forem mais do que compensados pelos lucros incrementais decorrentes de um novo nível de produção, muito mais eficiente. Compostos pelo custo de contratar (incluindo custo de pesquisa e treinamento) e custos de demitir (não se limitando ao custo de desligamento, mas também aos custos morais do mesmo). O Custo de Ajuste costuma ter um papel mais predominante na “inércia” dos custos entre as diferentes áreas das empresas.

Wernerfelt (1997) tratou dos Custos de Ajuste das empresas em seus estudos do Modelo de Comunicação dos Custos, argumentando que a Natureza dos contratos de trabalho são de longo prazo e frequentemente muito protegidas pelas legislações, enquanto que as demandas são frequentemente incertas e esse nível de incerteza será diferente dependendo da natureza da empresa.

Calleja et al. (2006) examinaram a relevância dos *sticky costs* e seu comportamento em diferentes países Europeus levando em consideração os diferentes custos de ajuste decorrentes de regulações do mercado de trabalho, demonstrando. Na mesma linha, a regulação do mercado de trabalho também foi apontada como gerador de custos assimétricos pelo estudo de Banker e Chen (2006) que examinou os impactos decorrentes da rigidez dos custos operacionais das empresas.

As legislações trabalhistas que caracterizam os mercados de trabalho de cada país são consideradas um fator que afeta a flexibilidade das empresas em ajustar os recursos trabalhistas, assim como o poder de barganha dos sindicatos, a extensão da centralização e coordenação nas ações coletivas negociação, nível de subsídios de desemprego e rigor da proteção do emprego. Análise de 12.666 empresas de 19 países da OCDE no período 1996-2005, encontrou evidências de que custos operacionais estão significativamente associados às características do mercado de trabalho, conforme a hipótese. Assim, revela-se que a estrutura e as políticas do mercado de trabalho são forças importantes que influenciam comportamento *sticky* das curvas de custos.

Para Balakrishnan e Gruca (2008), a disposição dos gerentes para ajustar categorias específicas de custos está relacionada com a criticidade do recurso para a empresa. Em seus estudos dos Custos Operativos em hospitais, os autores encontram evidências de viscosidade



dos custos relacionados assistência ao paciente, mas não encontraram nenhuma evidência de viscosidade nos custos operacionais dos departamentos de suporte hospitalar, o que os autores concluem decorrer da maior especialização o que dificuldade e encarece uma demissão deixando menos atrativa se espera que a posição venha a ser recontratada em um período não-longo de tempo.

Outro aspecto no ajuste que gera a “inércia” diverge dentro da empresa. As áreas com ativos mais especializados ou funções consideradas mais primordiais para um dado negócio, tendem a representar um maior custo de ajuste para empresa do que posições onde os trabalhadores podem ser mais facilmente substituído, o que se aplica tanto para custos operativos como para SG&A (BALAKRISHNAN; SIVARAMAKRISHNAN; SUNDER 2004).

2.2 Cultura Organizacional

Para o desenvolvimento do tema de cultura organizacional é necessária uma breve descrição do conceito cultura. Tarifa, Clemente, Sturion e Nogueira (2012) denotam que a maneira antropológica e sociológica da cultura forma a base da importância dos indivíduos dentro de um grupo específico a partir de que se constroem hábitos, instrumentos de comunicação e convívio. Barros e Prates (1996) afirmam que cultura é o resultado da intervenção social, ou seja, uma estrutura socialmente estabelecida, e é passada através da interação, do processo de comunicação e do aprendizado.

Na visão antropológica, a cultura é representada por um conjunto de símbolos (artefatos, língua, estrutura familiar, etc.) partilhados pelos membros de um grupo de pessoas. Na sociologia com ênfase na cultura, aborda-se os relacionamentos sociais para entender a formação da identidade do indivíduo e da coletividade. No prisma da psicoantropológica, a cultura pode ser expressa por dados resultantes das interações ocorridas ao longo de vida de uma pessoa, as quais determinam seu comportamento. Estes dados podem mudar a partir de novas interações e, construir uma nova percepção da realidade (CROZATTI, 1998).

Para a imersão no contexto de Cultura Organizacional, Ferreira et al (2002) informam que o termo cultura foi incorporado à literatura organizacional na década de setenta, sendo objeto de abordagens teóricas e metodológicas com visões semelhantes, outras que se completam ou se assemelham e, ora se excluem, trazendo assim falta de consenso conceitual para a área. Pettigrew (1979) define a cultura organizacional em “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (p. 574).

De acordo com Madu (2012), não existe uma única definição para Cultura Organizacional. Este tópico tem sido estudado em muitas perspectivas e disciplinas, como antropologia, sociologia, comportamento organizacional e liderança organizacional entre outras. Deal (1999) define Cultura Organizacional como valores, crenças e comportamentos que diferenciam uma organização da outra. Para Schein (1999, p.15), as manifestações da cultura são como “a maneira como fazemos as coisas por aqui”, “o rito e os rituais de nossa empresa”, “o clima da empresa”, “o sistema de recompensa”, “nossos valores básicos”.

Segundo Levorato (2018), uma abordagem bem fomentada no âmbito organizacional é a proposta de Hofstade (2003) que segmenta diferentes dimensões para a análise da Cultura Organizacional habilitando a comparação de padrões interculturais. Harrison e al. (1994) investigaram como dimensões culturais são capazes de prever e explicar diferenças nas filosofias e abordagens do design organizacional, gerando sistemas de planejamento e

controle de gestão diferentes em função de valores culturais. Crozatti (1998) destaca a divisão de conceitos que podem ser percebidos como características de Culturas Organizacionais como: crenças, valores, costumes, ritos, cerimônias e rede de comunicação informal.

2.2.1 Cultura Organizacional e a Liderança

A maneira como se tomam decisões, o sistema de recompensa, os valores básicos que guiam a companhia, entre outros, são as manifestações da Cultura Organizacional. Os líderes das organizações têm a responsabilidades de criar e manter características organizacionais que recompensem e incentivam esforços coletivos; assim a cultura da organização se destaca como um dos componentes importantes para sustentar o desempenho e vantagem competitiva (MADU, 2012).

Schein (2010, p.2) traz como característica única da liderança “a criação e gestão da cultura”, sendo algo dinâmico e que é intrínseca aos indivíduos e grupos de pessoas. O caráter dinâmico da liderança está no fato dela evoluir através do processo de aprendizado coletivo, passando a ter vida própria. Em relação a capacidade da Cultura Organizacional gerar vantagens competitivas, Barney (1986) em seu estudo afirma que as empresas que possuem culturas com determinados atributos podem obter uma performance financeira superior de forma sustentável.

Para Fleury (1987, p.10), "a cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização".

Pela análise dos conceitos descritos, a cultura das organizações está relacionada tanto com os valores e as crenças de determinado grupo, quanto a liderança e gestão, além de outros fatores. Logo, se constata que as diferenças entre as empresas são estabelecidas pelo modelo de gestão e liderança, e como resultado, a conexão direta com a cultura organizacional e impacto de seu desempenho (SANTOS, 1992).

No estudo de Crozatti (1998), propõe-se um modelo de gestão com nível de harmonia entre os interesses da empresa, dos gestores e dos acionistas. Buscando interação e melhor aproveitamento das potencialidades dos gestores no que diz respeito à descentralização e responsabilidade, capacitando a companhia desenvolver uma cultura coerente ao mercado competitivo da atualidade.

2.2.2 Cultura Organizacional e Valores

Os valores organizacionais podem passar mensagens e comportamentos, Mendes e Tamayo (2001) destacam em seu trabalho que diversos autores estudam os valores como associados aos objetivos organizacionais, isto é, desenvolvem modelos para identificar a Cultura Organizacional, mas não especificamente um modelo de estudo dos valores organizacionais. Sendo assim, os valores têm um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos.

Assim como Mendes e Tamayo (2001), Borges et al. (2002), enfatizam a predominância dos estudos voltados aos valores individuais, e que pesquisas sobre tais valores são raros. Entretanto, para uma visão sistêmica destes valores os autores apresentam a Estrutura de Valores Culturais propostos por Schwartz e Ros (1995) baseada em três dimensões bipolares: Conservação versus Autonomia, Hierarquia versus Estrutura Igualitária e Harmonia versus Domínio. Cada um destes Polos consiste no agrupamento empírico de diversos valores como estão esquematizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Agrupamento dos Valores por Polos Axiológicos

Polos Axiológicos	Valores
Autonomia	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade.
Conservação	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo.
Estrutura Igualitária	Democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, cogestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade.
Hierarquia	Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade.
Harmonia	Integração Interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade e iniciativa.
Domínio	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação do cliente e sucesso.

Fonte: Borges et al. (2002)

Em outro estudo, Tamayo e Gondim (1996) identificam a mesma limitação de pesquisas em relação aos valores, e também apontam que o conteúdo se baseia na maioria em valores individuais, com referências secundárias aos valores dos gerentes e ao seu impacto sobre o clima e a Cultura Organizacional. Os autores alegam que a falta de instrumentos para avaliar a percepção dos valores organizacionais é um fator para a lacuna sobre esse tema.

Berson, Oreg e Dvir (2008), descobriram em seus achados que as culturas de líderes que valorizam a liberdade e a criatividade tendem a ter uma maior ênfase na inovação como uma característica cultural essencial. CEOs que valorizam a estabilidade, ordem e previsibilidade têm maior probabilidade de usar regras e procedimentos formalizados, como que em culturas burocráticas. Já os que valorizam a benevolência tende a exibir ênfase no apoio e cooperação entre os funcionários.

2.3 Desenho de Pesquisa

O desenho de pesquisa (Figura 1) baseia-se em buscar evidências para o conceito de que a Cultura Organizacional é capaz de influenciar os Custos Assimétricos. Para operacionalizar essa análise, se utiliza os valores operacionais dominantes por polo axiológico (SCHWARTZ; ROS, 1995) e equações de assimetria de custo para verificar se valores dicotômicos possuem comportamento diferente de *sticky costs*.

Figura 1 – Desenho de Pesquisa

Em linha com a literatura apresentada, para variações negativas de receitas (redução das vendas) espera-se o padrão de comportamento de *Sticky Costs* e quando há variações positivas de receitas (aumento das vendas), o padrão de comportamento esperado é *Anti-Sticky Costs*. As seguintes hipóteses de pesquisa foram propostas para avaliar o impacto dos valores no comportamento de *Sticky Costs*.

H1: Empresas cujo valor dominante é a Autonomia possuem custos assimétricos diferentes das empresas cujo valor dominante é a Conservação

H1a: Quando há redução de Receita, empresas cujo valor dominante é a Autonomia possuem custos assimétricos diferentes das empresas cujo valor dominante é a Conservação

H1b: Quando há aumento de Receita, empresas cujo valor dominante é a Autonomia possuem custos assimétricos diferentes das empresas cujo valor dominante é a Conservação

H2: Empresas cujo valor dominante é a Harmonia possuem custos assimétricos diferentes das empresas cujo valor dominante é o Domínio

H2a: Quando há redução de Receita, empresas cujo valor dominante é a Harmonia possuem custos assimétricos diferentes das empresas cujo valor dominante é o Domínio

H2b: Quando há aumento de Receita, empresas cujo valor dominante é a Harmonia possuem custos assimétricos diferentes das empresas cujo valor dominante é o Domínio

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo adota abordagem quantitativa-categórica. Como ponto de partida adota a análise de conteúdo para categorizar os valores dominantes autodeclarados encontrados em materiais institucionais das empresas analisadas. Uma vez categorizadas, calcula-se o *Stickiness* dos custos. Então se realiza a verificação através de teste de médias de se possível afirmar que os *Stickiness* dos valores dos Polos Axiológicos dicotômicos são estatisticamente iguais, ou não.

3.1 Definição do escopo, critérios para seleção das empresas e tratamento de dados

Esse é um estudo setorial das empresas de consumo não-cíclico conforme classificação de Setor Econômico da B3, equivalente para o Brasil as empresas de FMCG. A Tabela 2 relaciona as empresas selecionadas.

Tabela 2 – Empresas do Setor Econômico Não-Cíclico por Segmento

Carnes e Derivados	Alimentos Diversos	Cervejas e Refrigerantes
BRF SA	CAMIL	AMBEV S/A
EXCELSIOR	J. MACEDO	
JBS	JOSAPAR*	Produtos de Uso Pessoal
MARFRIG	M. DIAS BRANCO	NATURA
MINERVA	ODERICH	
MINUPAR*		Produtos de Limpeza
		BOMBRIL

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da B3



A coleta de informações dos “Valores” para definição do Polo Axiológico Dominante foi feita a partir dos materiais institucionais presente nos sites das próprias empresas. Foram explorados todas e quaisquer textos rotulados como “valor(es)”, “missão”, “propósito(s)” ou “visão”. As empresas Josapar e Minupar foram excluídas desse estudo por não disponibilizar essas informações.

A coleta de dados financeiros dos Demonstrativos de Resultado para cálculo dos *Sticky Costs* foi realizada na plataforma Economática, sendo consolidada, sistematizada em Excel. O período analisado compreende os 20 trimestres contidos nos anos de 2015 a 2019.

Os testes estatísticos para verificação de normalidade dos dados foram realizados com uso da ferramenta Gretl, onde se identificou a não-normalidade dos dados (Vide Apêndice C). Com isso, se optou por realizar em Excel, manualmente, o teste de Mann-Whitney, por se tratar de um teste não-paramétrico para verificação de médias de dados não-pareados.

3.2 Procedimento de Análise de Conteúdo

Positivista, a análise de conteúdo distingue-se de outras técnicas descritivas por ser quantitativa ao trabalhar com características e qualidades dos conteúdos (KAPLAN; GOLDSSEN, 1982). Essa técnica resolve o problema de descrever o quadro de atenção em termos quantitativos (LASSWELL, 1982a [1949], p. 46) e busca obter meios precisos para descrever o conteúdo e classificar os sinais que ocorrem em uma comunicação segundo um conjunto de categorias apropriadas (JANIS, 1982 [1949], p. 53). Assim, “a metodologia de análise de conteúdo se destina a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo suas características a elementos-chave, de modo com que sejam comparáveis a uma série de outros elementos” (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016).

O objeto dessa análise de conteúdo são os valores autodeclarados encontrados nos sites das empresas. Se exploraram todos os conteúdos presentes na visão, na missão, nos propósitos e/ou nos valores autodeclarados pelas empresas em busca de identificar os valores organizacionais presentes nessas empresas. Os valores identificados nesse levantamento foram categorizados com a adoção do dicionário de Polos Axiológicos propostos por Ros & Schwartz (1995). O dicionário adotado possui três grupos dicotômicos, a saber: Autonomia vs. Conservação, Estrutura Iguatária vs. Hierarquia, Harmonia vs. Domínio.

Os valores autodeclarados pelas empresas que não estão explícitos no dicionário de Ros e Schwartz (1995), foram incluídos para formar o Dicionário Expandido (vide Apêndice A). Para isso se considerou a similaridade e intenção conceitual de cada uma das seis categorias de valor. Exemplos dessa categorização, está as diferentes formas de dizer o “sucesso”, como “Conquista”, foram categorizadas no Polo “Domínio” ou o enquadramento ao Polo “Harmonia” do valor de “Meio-ambiente” por entender que é próximo ao valor “sustentabilidade”.

Uma vez em posse de um inventário de valores por empresa e da categorização dos mesmos segundo os Polos Axiológicos, parte-se para a classificação de cada empresa segundo seu valor dominante entre os três grupos Polos Axiológicos dicotômicos. Para definição do “valor dominante” foi comparado o número de observações de valores autodeclarados por cada categoria.

3.3 Procedimento para Teste de Médias de *Stickiness* por Valor dominante

Em linha com os estudos de Anderson et al. (2003), para melhor detalhamento do modelo de *Sticky Costs*, se tomam as duas variáveis principais para verificação: Receita Líquida de Operações (REC) e os Custos Totais (CT). Nesse contexto, destaca-se que a

nomenclatura “Custo Total” inclui a soma dos Custo dos Produtos Vendidos (CPV) e das Despesas com Vendas, General e Administrativo (SG&A). A fórmula de cálculo da variável a ser verificada, *Stickiness*, é assim dada:

$$Stickiness = \frac{\Delta CT_{(t,t-1)}}{\Delta REC_{(t,t-1)}}$$

Com a finalidade de comparar o *stickiness* encontrado entre populações, primeiramente se testa de normalidade para do *Stickiness* onde se conclui que os dados não apresentam distribuição normal. Por isso adota-se o teste de Mann-Whitney para todos os testes subsequentes.

Primeiramente é testado se o *stickiness* médio das variações negativas de receita (diminuição das vendas, esperado efeito *sticky*) é igual ao *stickiness* médio das variações positivas da receita (crescimento das vendas, esperado efeito *anti-sticky*). Esse teste está demonstrado no Apêndice B que não é possível afirmar que os *stickiness* são iguais para crescimento e redução de receita, validando a necessidade de testar as sub-hipóteses “a” e “b” para cada uma das três hipóteses principais que objetivam verificar o *stickiness* para as três dicotomias de Polos Axiológicos.

4 RESULTADOS

A categorização das empresas objetos desse estudo de acordo com o dicionário de Polos Axiológicos indicam que as empresas possuem os seguintes perfis. Como exemplo, segundo a categorização adotada nesse estudo, a empresa Ambev possuiria como valores dominantes a Autonomia, a Estrutura Igualitária e o Domínio. As empresas que apresentaram a mesma contagem de valores não foram consideradas para a análise do par de valores. A Tabela 3 apresenta a categorização das empresas por polo axiológico.

Tabela 3 – Valores Dominantes das Empresas por Polo Axiológico

Empresa	Polo 1		Polo 2		Polo 3	
	Autonomia	Conservação	Estrutura Igualitária	Hierarquia	Harmonia	Domínio
AMBEV	Black	White	Black	White	White	Black
BIOSEV	Black	White	Black	White	White	Black
BOMBRIL	Black	White	Black	White	Black	White
BRF SA	Black	White	Black	White	Black	White
CAMIL	White	Black	Black	White	White	Black
EXCELSIOR	White	Black	Black	White	White	Black
J.MACEDO	White	Black	Black	White	White	Black
JBS	White	Black	Black	White	White	Black
M.DIASBRANCO	Black	White	Black	White	Black	White
MARFRIG	Black	White	Black	White	White	Black
MINERVA	White	Black	Black	White	Black	White
NATURA	Black	White	Black	White	White	Black
ODERICH	Black	White	Black	White	White	Black
RAIZEN ENERG	Black	White	Black	White	White	Black
SAO MARTINHO	White	Black	Black	White	Black	White

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 4 traz os *stickiness* médios por pólo axiológico para a amostra e conforme o sinal da variação das receitas. Em linha com a Teoria dos Custos Assimétricos, os custos possuem comportamento *Sticky* (*stickiness* > 1) para redução de receitas e *Anti-Sticky* para aumento de receita (*stickiness* < 1). O perfil dominante parece demorar mais para ajustar a estrutura de custos, ao mesmo tempo que são menos “permissivos” ao aumento de gastos em momentos de crescimento.

Tabela 4 – Representatividade das Empresas e Médias de *Stickiness* total e por variação da Receita

Polo Axiológico	% Empresas	Total	Redução	Aumento
Estrutura Iguatária	100%	1.00	1.03	0.99
Autonomia	60%	1.01	1.03	0.99
Conservadorismo	33%	1.00	1.03	0.98
Harmonia	67%	1.00	1.03	0.99
Domínio	27%	1.01	1.05	0.98

Fonte: Elaboração Própria

Para validar se as diferenças observadas entre os *stickiness* são estatisticamente significativos, performou-se o Teste de Mann-Whitney para as dicotomias Autonomia-Conservação e Harmonia-Domínio, tanto para variações de receitas negativas (*Sticky*) como para variações de receitas positivas (*Anti-sticky*). Constatou-se que os diferentes Valores Dominantes não possuem *stickiness* médios estatisticamente diferentes, ou seja, ao testar as hipóteses H1a, H1b, H2a e H2b, verificou-se que os *stickiness* médios são estatisticamente iguais, o que leva a rejeição das Hipóteses 1 e 2.

5 CONCLUSÃO

Ainda que contradiga as expectativas teóricas que embasam esse estudo, não foi possível evidenciar que os Valores Organizacionais dominantes das empresas analisadas são capazes gerar comportamentos diferentes dos custos em relação a variação da receita, o que se supunha poder ocorrer pela influência de valores no comportamento dos gestores.

Essa pesquisa assume que há uma institucionalização de valores, através do qual se faz a análise de se esse valor está ou não associado a custos assimétricos. Contudo, se um determinado valor da empresa não é institucionalizado pela liderança através da vivência, o mesmo acaba por não figurar como um elemento determinante. Cada polo axiológico pode ser analisado de acordo com o nível da percepção, ou seja, o concretamente percebido pelos funcionários, ou pelo nível da concepção, o idealizado, a crença do que a organização deve seguir (TAMAY; GONDIN, 1996). Os valores reais são os que guiam a vida organizacional no que diz respeito a suas decisões e à definição e aplicação de políticas. A diferença entre o que as empresas idealizam e o valores reais vivenciados por cada empresa representa uma limitação dessa pesquisa que pode haver influenciado na não evidenciação estatística para a diferença esperada nas hipóteses. Para mitigar esse efeito, sugere-se que futuras pesquisas possam testar a relação entre Valores Organizacionais e *Sticky Costs* através de uma *survey* que permita verificar que os valores idealizados são reais.

Outra limitação do estudo refere-se a metodologia adotada que ignora o efeito inflacionário. Ainda que esse efeito entre um trimestre e o seu subsequente seja pouco significativo, o mesmo existe. Ao não corrigir monetariamente esses valores e ao considerar

receita uma *proxy* de volume, pode-se incorrer no erro de classificar empresas que estão perdendo volume como *anti-sticky*. Ainda que seja uma limitação conhecida, a mesma não foi eliminada em virtude da não existência de um índice que fosse seguro para isolar o efeito aumento de preços em comparação com um efeito volume, sendo uma limitação inerente ao modelo adotado.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, M.; BANKER, R. D.; JANAKIRAMAN, S. Are Selling, General and Administrative Costs ‘Sticky?’. **Journal of Accounting Research**, v. 41, n. 1, p. 47-64, 2003.

BALAKRISHNAN, R.; GRUCA, T. S. Cost stickiness and core competency: A note. **Contemporary Accounting Research**, v. 25, n. 4, p. 993-1006, 2008.

BALAKRISHNAN, R.; LABRO, E.; SODERSTROM, N. S. Cost structure and sticky costs. **Journal of Management Accounting Research**, v. 26, n. 2, p. 91-116, 2014.

BALAKRISHNAN, R.; SIVARAMAKRISHNAN, K.; SUNDER, S. A resource granularity framework for estimating opportunity costs. **Accounting Horizons**, v. 18, n. 3, p. 197-206, 2004.

Banker, R.; Chen. L. **Labor Market Characteristics and Cross-Country Differences in Cost Stickiness**. Working paper, Georgia State University, 2006.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERSON, Y.; OREG, S.; DVIR, T. CEO values, organizational culture and firm outcomes. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 29, n. 5, p. 615-633, 2008.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T.; PEREIRA, A. L. D. S.; MACHADO, E. A. P.; SILVA, W. S. D. A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 15, n. 1, p. 189-200, 2002.

CALLEJA, K.; STELIAROS, M.; THOMAS, D. C. A note on cost stickiness: Some international comparisons. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 2, p. 127-140, 2006.

CARLOMAGNO, M. C.; DA ROCHA, L. C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, 2016.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** Caderno de estudos, v. 18, p. 1-20, 1998.

DEAL, T. E. **The New corporate culture.** New York, Peruses, 1999.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. D. C. C.; CISNE, M. D. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da Cultura Organizacional. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: Cultura Organizacional e relações do trabalho. **Revista de administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C.; PADILLA, D. N. R.; MORALES, J. D. **Contabilidade administrativa.** McGraw-Hill, 2007.

GOMES, I. S.; LIMA, D. H. S.; STEPPAN, A. I. B. Análise do Comportamento dos Custos Hospitalares Indiretos: Uma Investigação Empírica do Custo Hospitalar de Energia Elétrica no Setor de Radioterapia da Liga Norte-Rio-Grandense Contra o Câncer. In **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2007.

GUENTHER, T. W.; RIEHL, A.; RÖSSLER, R. Cost stickiness: state of the art of research and implications. **Journal of Management Control**, v. 24, n. 4, p. 301-318, 2014.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M.; TAYLOR, R. B. **Gestão de custos: contabilidade e controle.** São Paulo: Atlas, 2001.

HARRISON, G. L.; MCKINNON, J. L.; P ANCHAPAKESAN, S.; LEUNG, M. The influence of culture on organizational design and planning and control in Australia and the United States compared with Singapore and Hong Kong. **Journal of International Financial Management & Accounting**, v. 5, n. 3, p. 242-261, 1995.

HOFSTEDE, G. **Cultural dimensions.** Disponível em [www. geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) Acesso em junho de 2020.

KAMA, I.; WEISS, D. **Do managers' deliberate decisions induce sticky costs?** Tel Aviv University, Faculty of Management, The Leon Recanati Graduate School of Business Administration, 2010.

LEVORATO, D. C. D. S. **Cultura Organizacional como elemento facilitador na implantação do programa de compliance na área de infraestrutura da Odebrecht Engenharia e Construção**, 2018.

MADU, B. C. Organization culture as driver of competitive advantage. **Journal of Academic and Business Ethics**, v. 5, n. 1, 2012.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

NOREEN, E.; SODERSTROM, N. The accuracy of proportional cost models: evidence from hospital service departments. **Review of Accounting Studies**, v. 2, n. 1, p. 89-114, 1997.

OLIVEIRA, P. H. D.; LUSTOSA, P. R. B.; SALES, I. C. H. Comportamento de custos como parâmetro de eficiência produtiva: uma análise empírica da companhia Vale do Rio Doce antes e após a privatização. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 54-70, 2007.

PAMPLONA, E.; FIIRST, C.; SILVA, T. B. J.; ZONATTO, V. C. S. (2016). Sticky costs in cost behavior of the largest companies in Brazil, Chile and Mexico. **Contaduría y Administración**, v. 61, n. 4, p. 682-704, 2016.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

Santos, N. M. B. F. **Impacto da Cultura Organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar**. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Schein, E. H. Defining organizational culture. **Classics of Organization Theory**, v. 3, n. 1, p. 490-502, 1985.

SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide**. San Francisco, California, United States of America: Jossey-Bass Publishers, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, v. 1, p. 91-122, 1995.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. **Psicologia e Crítica**, v. 15, n. 1, p. 189-200, 2002.

SILVA, A.; ZONATTO, V. C. S.; DAL MAGRO, C. B.; KLANN, R. Comportamento assimétrico dos custos e gerenciamento de resultados. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 2, p. 191-206, 2019.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. D. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TARIFA, M. R.; CLEMENTE, A.; STURION, L.; NOGUEIRA, D. R. Infometria da Cultura Organizacional: Pesquisas Realizadas no Brasil Entre os Anos de 1996 e 2006. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 1, 2012.

WEIDENMIER, M. L.; SUBRAMANIAM, C. **Additional evidence on the sticky behavior of costs**, 2003.

WERNERFELT, B. On the nature and scope of the firm: An adjustment-cost theory. **The Journal of Business**, v. 70, n. 4, p. 489-514, 1997.