

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO MODERADORA DA RELAÇÃO ENTRE A INOVAÇÃO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

José Edson Azevedo da Silva – edsonschuller@yahoo.com.br

Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Caxias do Sul (UCS)

Professor, Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)

Maria Emília Camargo – mekamargo@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Propriedade Intelectual – Universidade Federal de Sergipe

Angela Isabel dos Santos Dullius – angeladullius@gmail.com

Professora, Departamento de Estatística, Universidade Federal de Santa Maria

Beatriz Lúcia Salvador Bizotto – beatrizluciabizotto@gmail.com

Professora, Centro Universitário UNIFACVEST

Janine Betelli – janine_bert@hotmail.com

Professor, Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)

Marina Bezerra da Silva – marina.silva@ifpi.edu.br

Professora, Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Propriedade Intelectual – Universidade Federal de Sergipe

Resumo — O agronegócio é um conjunto de operações encadeadas com o objetivo de produzir, beneficiar e distribuir alimentos. Esse setor trata com as diversas atividades que vão desde o melhoramento genético até a entrega do produto. Também neste segmento, a cultura organizacional pode ser uma variável moderadora, na relação entre a inovação e o desempenho organizacional. Diante disso, o objetivo geral deste estudo foi identificar o efeito moderador da inovação e o desempenho organizacional no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil. Para tanto, o método proposto para o desenvolvimento desta pesquisa é de natureza qualitativa, através de entrevistas em profundidade e de observação não participativa. Foram entrevistados nove produtores, de quatro redes de cooperação nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos sugerem que a cultura organizacional afeta a propensão para inovar, a maneira pela qual as redes inovam e o resultado de seus esforços de inovação, moderando a relação entre a inovação e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Desempenho, Inovação, Moderador.

Abstract – Agribusiness is a set of interlinked operations with the objective of producing, processing and distributing food. This sector deals with the various activities ranging from genetic improvement to product delivery. Also in this segment, organizational culture can be a moderating variable, in the relationship between innovation and organizational performance. In view of this, the general objective of this study was to identify the moderating effect of innovation and organizational performance in the context of beef cattle raising, in the view of the agents that act in the cooperation networks in southern Brazil. To this end, the method proposed for the development of this research is qualitative in nature, through in-depth interviews and non-participatory observation. Nine producers from four cooperation networks in the states of Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul were interviewed. The results obtained suggest that organizational culture affects the propensity to innovate, the way in which the networks innovate and the result of their innovation efforts, moderating the relationship between innovation and organizational performance.

Keywords: Organizational Culture, Performance, Innovation, Moderator.

1 INTRODUÇÃO

A bovinocultura de corte ocupa uma posição de destaque no agronegócio brasileiro. O país detém a liderança mundial nas exportações de carne bovina desde 2004, tendo a projeção de exportação de 2,55 milhões de toneladas para 2020 e de 2,31 em 2019 (BEEF MARKET CENTRAL, 2020; USDA, 2020).

O consumo mundial de carne bovina vem perdendo espaço, principalmente para a carne de aves, ao longo dos anos. Em 1961 a carne bovina representava de 41% do consumo total de carnes no mundo, e hoje esse percentual é de apenas 22% (FAO, 2019). Países em desenvolvimento, como o Brasil, vêm aumentando o consumo de carne bovina, principalmente em função do aumento da renda da sua população (RITCHIE, 2019), apesar da perda de participação de mercado para a carne de frango.

A expansão do rebanho bovino de corte brasileiro mais do que duplicou nas últimas quatro décadas, mas os três estados da região sul do Brasil tiveram crescimento de apenas 9,52% (IBGE, 2020). As principais razões evidenciadas são abertura de novas fronteiras para criação de gado nas regiões centro-oeste e norte do país e a pressão por espaço físico para a produção de grãos (PEDROSO OAIGEN *et al.*, 2013).

Dessa forma, os produtores de carne bovina, dos estados do sul do país, vêm experimentando outras pressões competitivas sobre a sua atividade (SILVA, 2020) e novos modelos de competição e organização da cadeia produtiva vem sendo desenvolvidos, principalmente por serem formados por pequenos produtores.

Mediante a importância do setor, é importante análise de elementos organizacionais que contribuam com as organizações do agro. Um dos elementos é a cultura organizacional, definida como a forma de interação dos indivíduos em determinado contexto organizacional, indicando os comportamentos adequados e aceitos pelos respectivos membros (STRESE *et al.*, 2016). A cultura organizacional, através de seus valores e crenças, representa expectativas e normativas sociais que informam como os membros de uma organização devem comportar-se (HARTNELL; OU; KINICKI, 2011). Isso está de acordo com a concepção de Schein (2004), que, ao mencionar os valores como um dos níveis culturais, considera-os elementos que orientam o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Adicionalmente, tais elementos também se relacionam à forma como as organizações inovam ou se reorganizam ao longo do tempo.

Diante da relevância da cultura, e mediante o impacto do agronegócio no Brasil, é importante identificar se a cultura organizacional modera a relação entre a inovação e o desempenho organizacional no setor, objetivo do presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, são revisados alguns conceitos importantes para o presente estudo.

2.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional é o conjunto de suposições básicas que determinados grupos criaram, descobriram ou desenvolveram para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, repassando-as aos novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985).

A cultura organizacional também pode ser entendida como um conjunto de valores, símbolos e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, que influenciam seus comportamentos, diferenciam uma organização de outra e descrevem a forma como as coisas são feitas. Essas normas e valores definem o que é importante na empresa e fornecem a direção, sentido e energia para os membros da organização (CLAVER *et al.*, 1998; HIGGINS; MCALLASTER, 2002; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MIRON; EREZ; NAVEH, 2004).

Apesar de uma diversidade de abordagens sobre cultura, parte-se, neste trabalho, do conceito de Cameron e Quinn (2006, p. 17), segundo os quais “a cultura reflete o que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos, rotinas e as definições de sucesso que fazem uma organização única”. A avaliação e identificação das características culturais de uma organização, na perspectiva desses autores, fazem-se pelo Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI - sigla em inglês). O OCAI se baseia no Modelo de Valores Competitivos (*Competing Values Framework*) que, no ambiente organizacional, serve para identificar “estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, a qualidade

organizacional, as teorias de eficácia, papéis de liderança e papéis de gestores de recursos humanos e habilidades de gestão” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 31).

A cultura organizacional parece ser um fator crítico para o sucesso de qualquer organização. Organizações bem-sucedidas têm a capacidade de absorver a inovação na cultura e nos processos de gestão (SYRETT; LAMMIMAN, 1997; TUSHMAN; TUSHMAN; O'REILLY, 2002). De acordo com Tushman e O'Reilly (2002), a cultura organizacional está no cerne da inovação.

Para O'reilly e TushmaN (1997) esse conceito pode ser compreendido como um sistema de controle informal ou social, composto por valores e normas socialmente compartilhados nas organizações. Conforme os autores, esses acordos e expectativas sociais constituem um poderoso e enraizado sistema de controle social dentro dos grupos e organizações, podendo ser mais poderosos e efetivos que o sistema de controle formal.

Os elementos básicos da cultura organizacional (valores compartilhados, crenças e comportamento esperados dos membros de uma organização) influenciam a criatividade e a inovação de duas maneiras (MARTINS; TERBLANCHE, 2003):

(i) por meio de processos de socialização nas organizações, os indivíduos aprendem qual comportamento é aceitável e como as atividades devem funcionar. As normas se desenvolvem, são aceitas e compartilhadas por indivíduos. De acordo com as normas compartilhadas, os indivíduos farão suposições sobre se o comportamento criativo e inovador faz parte da maneira como a organização opera (TESLUK; FARR; KLEIN, 1997).

(ii) os valores básicos, suposições e crenças tornam-se promulgados em formas estabelecidas de comportamento e atividades e são refletidos como estruturas, políticas, práticas de gestão e procedimentos. Essas estruturas impactam diretamente na criatividade no local de trabalho, por exemplo, fornecendo suporte de recursos para buscar o desenvolvimento de novas ideias (TESLUK; FARR; KLEIN, 1997). Desta forma, os indivíduos nas organizações passam a perceber o que é considerado valioso e como devem agir no local de trabalho.

A cultura organizacional apoia a criatividade, encoraja maneiras inovadoras de representar problemas e encontrar soluções, considera a criatividade tanto desejável quanto normal e favorece os inovadores como modelos a serem emulados (FORD; GIOIA, 1995). Como um fator-chave de sucesso para a gestão e transferência de conhecimento, uma cultura organizacional favorável ao conhecimento é muito importante para a competitividade (ZERWAS, 2014).

As dimensões da Cultura Organizacional que serão utilizadas neste artigo são: confiança, colaboração, abertura, autonomia, aprendizagem, receptividade e cuidado. No Quadro 1 foram elencadas as categorias que compõe o construto.

Quadro 1 – Construto Cultura Organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL	
<p>CONFIANÇA</p> <p>Transparência na gestão e nos processos Combate a comportamentos oportunistas Relação ganha-ganha</p>	<p>CUIDADO</p> <p>Assistência técnica, administrativa e financeira. Pagamento de bonificações Convênios de desconto</p>
<p>APRENDIZAGEM</p> <p>Feedback dos clients Troca de experiências Cultura de compartilhamento Visitação nos pontos de venda</p>	<p>RECIPROCIDADE</p> <p>Cultura associativista Concepção da cadeia produtiva Metodologia de trabalho Fomento instituições externas</p>
<p>AUTONOMIA</p> <p>Limitada Pouco flexível Poucos níveis hierárquicos</p>	<p>COLABORAÇÃO</p> <p>Divisão de tarefas Senso de responsabilidade Entregas para abate em conjunto Contratação de serviços</p>
<p>ABERTURA</p> <p>Ampla espaço para exposição de ideias Dinâmica da discussão</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

2.2 Desempenho

O desempenho é um assunto recorrente na maioria dos ramos da administração, sendo tema de interesse tanto para os acadêmicos quanto para gestores (LIAO; WU, 2009). A importância de se utilizar sistemas para medir o desempenho é variada, já que podem demonstrar como e o quão bem a organização está executando suas atividades, o progresso que teve ao longo do tempo (LIAO; WU, 2009), bem como, permitindo a comparação com a concorrência (RICHARDS *et al.*, 2009).

A eficácia no desempenho melhora vários processos, aumenta a adaptabilidade, cria oportunidades e apresenta inovação que surge como uma fonte significativa de sustentabilidade (AKRAM *et al.*, 2018). As organizações tentam construir um desempenho sustentável por meio da combinação adequada de capacidades e recursos organizacionais para manter o equilíbrio entre o desempenho operacional e o econômico (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005). Uma estratégia bem implementada criará uma vantagem competitiva que ajudará a aumentar o desempenho (FRIIS; HOLMGREN; ESKILDSEN, 2016; WOGWU; HAMILTON, 2018).

O desempenho provém da utilização de recursos da organização, incluindo recursos de conhecimento, de tecnologia e de gestão, que induzem a geração de inovações de diferentes tipos (DAMANPOUR; ARAVIND, 2012). Além do mais, a capacidade das empresas em utilizar o conhecimento de forma mais adequada é um fator chave para obtenção de um desempenho superior (VAN WIJK *et al.*, 2012).

Trabalho realizado em parceria auxilia na obtenção e no acesso confiável a uma variedade de recursos externos, capacidades e informações (HSIAN-MING; HSIN-FENG, 2020). Ao colocar mais esforço no desenvolvimento e manutenção de alianças e redes interfirmas, uma empresa não só pode obter a vantagem de adquirir recursos com custos mais baixos e os benefícios de economias de escala e escopo na fabricação, mas também criar as vantagens de inovação, pesquisa e desenvolvimento, e outras atividades por meio da sinergia dos parceiros com as operações e estratégias competitivas correspondentes para reforçar sua vantagem competitiva (HSIAN-MING; HSIN-FENG, 2020).

A medição do desempenho como um meio de quantificar a eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas pela organização (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005) e o aprendizado organizacional é uma parte crítica para melhorar o desempenho da empresa, enfatizando os benefícios competitivos (HINA *et al.*, 2020).

O primeiro trabalho sobre o assunto foi publicado em 1966 por Friedlander, que abordava as motivações para o trabalho e o desempenho organizacional, ou seja, buscava refletir o grau em que a organização recompensou comportamentos individuais. Destaca-se, ainda, que o artigo de Lee e Choi (2003) é o trabalho mais citado do portfólio, em que tratavam de capacitores de gestão do conhecimento, processos e desempenho organizacional a partir de uma visão integradora e pesquisa empírica. Entretanto, não há acordos para sua terminologia ou definição, havendo inúmeras perspectivas sobre seus indicadores (LIAO; WU, 2009).

O desempenho da empresa também é aprimorado por meio da implantação e do desenvolvimento de recursos para inovação, ao mesmo tempo em que cumpre os princípios de sustentabilidade ambiental (LÓPEZ-GAMERO; MOLINA-AZORÍN; CLAVER-CORTÉS, 2009; CHEN *et al.*, 2015; LEE; CHE-HA; ALWI, 2020).

As organizações têm em seu poder diferentes sistemas de medição, que podem utilizar indicadores financeiros e não financeiros, assim como, medidas objetivas ou subjetivas (ATALAY; ANAFARTA; SARVAN, 2013). Observa-se na literatura estudos que abordam desempenho em termos de desempenho financeiro, desempenho operacional e/ou eficácia organizacional, como abordado no estudo de (LIAO; WU, 2009). A complexidade, adicionando a outras variáveis que afetam o desempenho da produtividade organizacional, como inovação, liderança, cultura organizacional (SOEWARNÓ; TJAHHADI; ANMARISKA, 2020).

O desempenho é caracterizado como financeiro e não financeiro. No não financeiro pode-se utilizar medidas referentes à satisfação dos clientes e dos colaboradores, a qualidade dos produtos ou serviços e a reputação da organização. Enquanto, que o desempenho financeiro pode ser visto em termos de retorno sobre ativos, crescimento das vendas, *market share*, rentabilidade, produtividade média e a redução de custos (PRIETO; REVILLA, 2006).

Além de desempenho financeiro, outros três aspectos do desempenho são importantes: desempenho

inovador, desempenho de produção e desempenho de mercado.

O desempenho inovador é a combinação de resultados globais da empresa resultantes dos esforços de renovação e melhoramento em processos, produtos, estrutura organizacional etc. Portanto, esse tipo de desempenho é composto por vários indicadores como novas patentes, novos produtos, novos projetos, novos processos e novos arranjos organizacionais (GUNDAY *et al.*, 2011).

Desempenho de produção tem a ver com elementos relacionados a eficiência de custos, qualidade, flexibilidade e velocidade na entrega de um produto ou serviço que influenciam diretamente na rentabilidade da organização (GUNDAY *et al.*, 2011). Os autores ainda abordam um terceiro tipo de desempenho, o de mercado, que abrange os aspectos sobre aumento das vendas, quota de mercado, satisfação e conquista de novos clientes (GUNDAY *et al.*, 2011).

Da mesma forma, (RICHARDS *et al.*, 2008) afirma que desempenho organizacional abrange três áreas específicas: desempenho financeiro (lucros, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento, etc.), desempenho de mercado (vendas, *Market share* etc.) e retorno aos *shareholders* (retorno total para os *shareholders*, valor econômico agregado, etc.).

Estas medidas, como já mencionado, podem ainda ser categorizadas como objetivas ou subjetivas. As medidas objetivas incluem indicadores como retorno sobre investimentos, retorno sobre ativos, retorno sobre o patrimônio líquido, crescimento das vendas, lucro, taxa interna de retorno, dentre outras medidas contábeis. Já as medidas subjetivas são dadas por integrantes da organização ou *stakeholders* que tem informações sobre o desempenho da organização (RICHARDS *et al.*, 2008).

No Quadro 2, apresenta-se os elementos do desempenho financeiro e não financeiro.

Quadro 2 - Elementos do desempenho financeiro e não financeiro

DESEMPENHO		
<p>Retorno sobre o Investimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bônus produtividade - Precocidade do rebanho - Conversão alimentar <p>Rentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preço praticado superior ao de mercado - Aumento da produtividade <p>Crescimento de Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do faturamento - Número de animais abatidos por semana - Crescimento investimento de infraestrutura <p>Desempenho Financeiro Geral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retorno sobre os investimentos realizados - As melhorias de infraestrutura - Compras em conjunto - Ampliação da capacidade produtiva - Crescimento das vendas <p>Participação de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acesso a novos pontos de venda - Crescimento volume de vendas por cliente 	FINANCEIRO	<p>Espírito de Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espírito associativista - Estímulo das lideranças - Cumprimentos das metas de produção <p>Comprometimento Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escolha corretas dos parceiros - Sincronismo da produção <p>Satisfação do Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Feedback positivo - Fidelidade (recompra) - Política de estabilidade de preços <p>Êxito Lançamento Novos Produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceitação novo produto (Wagyu) - Serviços agregados - Novos cortes - Padronização de produto - Novas marcas, embalagens e clients <p>Competitividade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da carne - Regularidade de oferta - Padronização de produto - Disposição cliente pagar preço superior <p>Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competitividade por diferenciação - Valor agregado - Atributos do produto - Relação mais próxima com o cliente
		NÃO-FINANCEIRO

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

3 METODOLOGIA

O estudo aqui apresentado é de natureza qualitativa. Vários investigadores tais como Attride-Stirling (2001), Gummesson (2000), e Van Maanen (1979) consideraram a pesquisa qualitativa como uma das principais metodologias utilizadas na exploração de questões organizacionais e de gestão.

A estratégia de pesquisa adotada neste artigo baseia-se em estudos de casos. O estudo de caso “envolve o análise de um tema explorado através de um ou mais casos dentro de um sistema limitado” (CRESWELL et al., 2007). A abordagem do estudo de caso refere-se a um grupo de métodos, que enfatiza a análise qualitativa. Os dados são normalmente coletados a partir de um pequeno número de atores por meio de métodos como a observação participante e entrevistas em profundidade (YIN, 2005).

Neste estudo foram utilizadas técnicas diferentes para a coleta dos dados – entrevista semiestruturada, observação não participante e consulta a relatórios e fontes disponíveis, como artigos científicos, para dados secundários –, ocasionando sua triangulação. Para o tratamento destas informações foi utilizado o *software* NVivo®, para a codificação todo o material coletado durante as entrevistas (sistemizado por meio de áudios e transcrições), fotos das visitas técnicas que foram coletadas nos encontros com os especialistas das redes de cooperação da bovinocultura de corte, diários de campo do pesquisador (contendo anotações das evidências observadas) e também dados secundários (relatórios técnicos de desempenho dos casos, planejamentos estratégicos, entre outros documentos analisados).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado com 35 perguntas, em que o investigador pediu a cada entrevistado que respondesse individualmente. Todos os inquiridos pertenciam ao pessoal técnico ou produtores associados à rede de cooperação correspondente. A escolha dos inquiridos foi feita por conveniência do pesquisador. As entrevistas foram gravadas com o consentimento prévio do entrevistado, e foram realizadas entre 10 e 27 de Janeiro de 2020, e totalizaram 5 horas e 37 minutos, com uma média de 38 minutos por entrevistado.

Participaram do estudo quatro redes de cooperação do Sul do Brasil, ou seja: APROCCIMA - Antônio Prado, RS; COOPERTROPAS - Lages SC; COOPERALIANÇA - Guarapuava PR; e o GRUPO NOVICARNES - Pato Branco, PR.

4 RESULTADOS

Analisando se a cultura organizacional modera a relação entre a inovação e o desempenho organizacional, percebe-se, na visão dos entrevistados, a receptividade e a inclinação que as redes de cooperação têm em desenvolver e adotar novas ideias.

O modelo de negócio desenvolvido e o estilo de gestão adotados pelas redes possuem relação com o desenvolvimento das inovações, que por sua vez, afetam positivamente o desempenho organizacional. Isso pode ser verificado em algumas respostas dos entrevistados.

“Toda vez que inovamos, como ano passado quando ofertamos a carne de Wagyu cruzado com Angus, como um produto diferenciado, o preço maior. Houveram alguns resultados positivos.” (Entrevistado A).

“Se não inovarmos, não fizermos as mudanças em cima daquilo que o mercado deseja nós perderemos vantagens competitivas. Estaremos perdendo para os nossos concorrentes. Esse é o medo que não podemos ter, porque medo de concorrente é atestado de incompetência.” (Entrevistado A).

“Nosso modelo de negócio oportuniza para pequeno produtor uma colocação no mercado, assim conseguimos acessar mercados de uma maneira muito mais fácil do que se estivéssemos isolados.” (Entrevistado B).

“Conseguimos acessar restaurantes, chefes de cozinha que a gente não conseguia acessar antes, exatamente pelos nossos novos produtos, processos, tecnologias da carne e formas de comercialização diferenciada.” (Entrevistado B).

“Todo esse mercado, essa gourmetização da carne bovina se deu muito com a participação da Cooperaliança no Paraná. Fora do estado existem outras empresas que desenvolveram o mesmo trabalho. Hoje o churrasqueiro tem o prazer de ter 4, 5, 6 cortes diferentes e fazer na grelha. Antes o hábito era mais do espeto, hoje a grelha vem ganhando mais espaço porque os assados são muito rápidos. Hoje fazemos um assado de dianteiro, de acém, que antes era carne de panela de pressão. Temos um assado do contrafilé do *prime rib*, do *ancho*, do bife de *chorizo*, do *short rib* da costela. São vários cortes, que a cooperativa tem muito haver com essa gourmetização da carne.” (Entrevistado D).

“Temos buscado nos treinamentos, com consumidores e com nossos colaboradores, oferecer cortes diferenciados, sugestões de pratos, receitas. Isso é sem dúvida uma inovação.” (Entrevistado A).

“Queremos ter um tamanho maior de carcaça, um padrão melhor, e com isso um preço melhor, garantindo ao mercado essas especificações. O padrão racial, cobertura de gordura, são algumas dessas padronizações. Fazemos estudos para padronização de ração com o objetivo de uniformizar sabor da carne, para que o consumidor compre uma carne com um determinado sabor essa semana e com o mesmo na semana seguinte.” (Entrevistado F).

“Nós praticamos um preço de venda acima do preço de *commodities* [...] quando vendemos um produto com o preço acima do mercado, estabelecemos uma relação diferente com o cliente.” (Entrevistado D).

“Se não tivéssemos esse padrão de qualidade, não conseguiríamos agregar valor, [...] não conseguiríamos remunerar o produtor de forma satisfatória. Nosso produto tem custo de produção maior, e o produtor precisa receber mais por isso, mas por outro lado, se não tivermos qualidade não conseguiremos remunerá-lo adequadamente.” (Entrevistado E).

“Quanto maior a qualidade do produto, maior será o valor agregado. Assim conseguimos vender melhor e isso é um diferencial que melhora o nosso desempenho financeiro.” (Entrevistado I).

Dessa forma, na visão dos entrevistados, a cultura organizacional exerce influência na relação entre a capacidade inovadora e o desempenho organizacional. O sucesso dessa associação tem relação com a capacidade de combinar conhecimento de fontes internas e externas, a qual, as redes de cooperação estabeleceram e aperfeiçoaram ao longo do tempo, criando e desenvolvendo uma cultura proativa, importante na criação dos resultados e no aperfeiçoamento do desempenho de seus negócios.

Estes resultados estão de acordo com o que a literatura mostra que a cultura organizacional tem um papel estratégico sustentável no desempenho das redes de cooperação pesquisadas. A eficácia organizacional é representada pela satisfação e comprometimento dos empregados, inovação de produtos e serviços, participação de mercado, lucro, qualidade do produto e produtividade e eficiência (CAMERON *et al.*, 2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada sugere que a cultura organizacional afeta a propensão para inovar, na maneira pela qual as redes inovam e no resultado de seus esforços de inovação. A cultura também influencia como ocorre a criação de valor, vinculando a estratégia do negócio e a capacidade de inovação. A harmonia entre esses

fatores pode dar as redes uma vantagem competitiva, além de melhorar sua eficiência na sua capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, modificando os produtos e processos oferecidos. Assim, a inovação acontece num contexto cultural que modela a atividade empresarial e as mudanças ambientais.

Sabe-se que cadeias produtivas eficientes, gerem melhor os recursos em todas as suas etapas, bem como proporcionam aos clientes novas experiências e valor agregado. Ainda é preponderante no Brasil o aspecto de que o agronegócio é fornecedor de matéria prima, desde os tempos de Cabral para o exterior e/ou agora para o setor industrial, e não como um partícipe importante no processo de transformação e agregação de valor.

Algumas redes adotaram um modelo de inovação aberta para viabilizar seus projetos, buscando por parceiros que possam contribuir para a eficiência da cadeia produtiva de carne bovina. A desorganização dessa cadeia, a insatisfação dos produtores com a indústria, a disponibilidade de recursos de instituições de ensino, pesquisa e extensão, a consciência de que o garantidor da qualidade do produto é o produtor rural, e que não havia conflito de interesses entre os elos produtor e consumidor final, foram algumas das situações levantadas como motivadoras para consolidação de um modelo de organização da cadeia a partir da perspectiva do produtor.

Estes resultados estão de acordo com a percepção dos participantes da amostra. Pesquisas futuras podem analisar outros contextos ou amostras maiores.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Instituto Federal do Rio Grande do Sul pelo apoio financeiro.

REFERÊNCIAS

- AKRAM, M. S. *et al.* Organizational performance and sustainability: exploring the roles of IT capabilities and knowledge management capabilities. **Sustainability**, v. 10, n. 10, p. 3816, 2018.
- ATALAY, M.; ANAFARTA, N.; SARVAN, F. The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 75, p. 226–235, 2013.
- ATTRIDE-STIRLING, Jennifer. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. **Qualitative research**, 2001, 1.3: 385-405.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosticando e mudando a cultura organizacional**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CHEN, Y. *et al.* Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 479–500, 2015.
- CLAVER, E. *et al.* Organizational culture for innovation and new technological behavior. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 9, n. 1, p. 55–68, 1998.
- RESWELL, J. W. *et al.* Qualitative research designs: Selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236–264, 2007.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. **Management and organization review**, v. 8, n. 2, p. 423–454, 2012.
- FORD, C. M.; GIOIA, D. A. **Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices**. [s.l.] Sage Publications, 1995.
- FRIIS, O.; HOLMGREN, J.; ESKILDSEN, J. K. A strategy model–better performance through improved strategy work. **Journal of Modelling in Management**, 2016.
- GUNDAY, G. *et al.* Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of production economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011.
- GUMMESSON, Evert. **Qualitative methods in management research**. Sage, 2000.
- HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of applied psychology**, v. 96, n. 4,

p. 677, 2011.

HIGGINS, J. M.; MCALLASTER, C. Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. **Organizational dynamics**, v. 31, n. 1, p. 74, 2002.

HINA, S. M. et al. Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance through Organizational Learning: The Moderating Role of Environmental Turbulence. **Performance Improvement Quarterly**, 2020.

HSIAN-MING, L.; HSIN-FENG, Y. Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. **Management Decision**, v. 58, n. 1, p. 58–75, 1 jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1061>.

LEE, C. M. J.; CHE-HA, N.; ALWI, S. F. S. Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. **Journal of Business Research**, 2020.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. **Journal of Management Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 179–228, 23 jul. 2003.

LIAO, S.; WU, C. The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. **International journal of business and management**, v. 4, n. 4, p. 64–76, 2009.

LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E. The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. **Journal of environmental management**, v. 90, n. 10, p. 3110–3121, 2009.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European journal of innovation management**, v. 6, n. 1, p. 64–74, 2003.

MIRON, E.; EREZ, M.; NAVEH, E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? **Journal of organizational behavior**, v. 25, n. 2, p. 175–199, 2004.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 25, n. 12, p. 1228–1263, 2005.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Using culture for strategic advantage: promoting innovation through social control. **Managing strategic innovation and change: A collection of readings**, p. 200–216, 1997.

PEDROSO OAIGEN, R. et al. Competitividade inter-regional de sistemas de produção de bovinocultura de corte. **Ciência Rural**, v. 43, n. 8, p. 1489–1495, 2013.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E. Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. **The learning organization**, v. 13, n. 2, p. 166–185, 2006.

RICHARDS, P. J. *et al.* Measuring organizational performance as a dependent variable: Towards methodological best practice. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, 2008.

RICHARDS, Joseph W., et al. Exploiting low-dimensional structure in astronomical spectra. **The Astrophysical Journal**, 2009, 691.1: 32.

SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. **San Francisco, CA: Jossey**, v. 3, 2004.

SCHEIN, E. H. Defining organizational culture. **Classics of organization theory**, v. 3, n. 1, p. 490–502, 1985.

SILVA, J. E. A. Antecedentes e moderador da vantagem competitiva no contexto da bovinocultura de corte, na visão dos agentes que atuam nas redes de cooperação do sul do Brasil. **Tese de Doutorado - Universidade de Caxias do Sul**, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>. Acesso em: abril, 2020.

SOEWARNO, N.; TIAHJADI, B.; ANMARISKA, F. Does PMS influence the strategy pillars: OPP relationship? Evidence from HEIs in Indonesia. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2020.

STRESE, S. et al. Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. **International Business Review**, v. 25, n. 5, p. 1149–1168, 2016.

SYRETT, M.; LAMMIMAN, J. The art of conjuring ideas. **Director**, v. 50, n. 9, p. 48–52, 1997.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. **European Management Journal**, v. 23, n. 6, p. 628–647, 2005.

TESLUK, P. E.; FARR, J. L.; KLEIN, S. R. Influences of organizational culture and climate on individual creativity.

The journal of creative behavior, v. 31, n. 1, p. 27–41, 1997.

TUSHMAN, M.; TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. **Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal**. [s.l.] Harvard Business Press, 2002.

VAN WIJK, R. et al. How firms shape knowledge to explore and exploit: A study of knowledge flows, knowledge stocks and innovative performance across units. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 24, n. 9, p. 929–950, 2012.

VAN MAANEN, John. The fact of fiction in organizational ethnography. **Administrative science quarterly**, 1979, 24.4: 539-550.

WOGWU, V. E.; HAMILTON, D. I. Reconfiguration Capability and Competitive Advantage: A Study of Port Harcourt Public Health Sector. **Management**, v. 8, n. 2, p. 47–53, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi, v. 2, 2005.

ZERWAS, D. **Organizational Culture and Absorptive Capacity**. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.