



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**PAULO HENRIQUE NOBRE PARENTE**

**CULTURA CORPORATIVA E DESEMPENHO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE**  
**NAS EMPRESAS ESTRANGEIRAS LISTADAS NA NYSE**

**FORTALEZA**  
**2015**

PAULO HENRIQUE NOBRE PARENTE

CULTURA CORPORATIVA E DESEMPENHO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE NAS  
EMPRESAS ESTRANGEIRAS LISTADAS NA NYSE

Dissertação de Mestrado submetida à  
Coordenação do Programa de Pós-Graduação  
em Administração e Controladoria, da  
Faculdade de Economia, Administração,  
Atuária, Contabilidade e Secretariado  
Executivo da Universidade Federal do Ceará,  
como requisito parcial para obtenção do Título  
de Mestre em Administração e Controladoria.  
Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Martins  
Mendes De Luca

FORTALEZA

2015

PAULO HENRIQUE NOBRE PARENTE

CULTURA CORPORATIVA E DESEMPENHO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE NAS  
EMPRESAS ESTRANGEIRAS LISTADAS NA NYSE

Dissertação de Mestrado submetida à  
Coordenação do Programa de Pós-Graduação  
em Administração e Controladoria, da  
Faculdade de Economia, Administração,  
Atuária, Contabilidade e Secretariado  
Executivo da Universidade Federal do Ceará,  
como requisito parcial para obtenção do Título  
de Mestre em Administração e Controladoria.  
Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Martins Mendes De Luca (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima  
Universidade de São Paulo (USP)

*Aos meus pais, Francisco Fernandes e  
Ana Paula, conselheiros de vida.*

*Aos meus irmãos, Alysson Breno e  
Murilo, amigos e parceiros para toda a  
vida.*

*À minha noiva, Lya Oliveira, que desde  
o início, esteve ao meu lado, me  
protegendo, sempre.*

*À professora Márcia De Luca, por toda  
força, acolhimento e orientação e,  
esperançoso, anseio que esta parceria  
permeie longinquamente.*

*A todos os amigos que sempre me  
apoiaram e aconselharam em todas as  
decisões, fáceis e difíceis.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo.

Aos meus pais, Francisco Parente e Ana Paula Parente, pelos ensinamentos de vida, carinho, amor e confiança. Eu, amo-vos!

Aos meus irmãos, por proporcionar momentos de alegria, amor e meiguice. Também, amo-vos!

A minha noiva Lya, por me fazer sempre sentir único e especial em todos os momentos da minha vida. Amo-a muito!

Aos meus familiares, pelos momentos de descontração, que confiaram em mim, desejando-me todo o sucesso do mundo.

A minha professora orientadora Márcia De Luca, pela força, acolhimento, confiança, paciência e ensinamentos gloriosos dados ao longo dessa curta jornada, mas que permitiu edificar meus conhecimentos e inspirar a seguir meu sonho. Estou eternamente grato.

À professora Alessandra Vasconcelos, pela parceria desde à graduação, pelas orientações de pesquisa e vida acadêmica, por participar da Banca Examinadora e pelas contribuições valiosas e construtivas no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao professor Gerlando Lima, por participar da Banca Examinadora, assim como pelas contribuições valiosas e construtivas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao professor Vicente Crisóstomo, pelos ensinamentos durante a graduação, pelo incentivo à academia, que, na ausência destes, não teria as bases que tenho atualmente.

À professora Jackeline Souza, pela amizade e companhia, pelos conselhos que foram fundamentais para chegar ao final dessa etapa.

Aos amigos de graduação, Ciências Contábeis 2009.1 (Noturno) e agregados, pelos momentos de descontração, companherismo, carinho e, principalmente, por estar sempre dispostos a 'brincar para alegrar'. Amizade por toda a vida com todos, em especial: Alan Dias, Aline Venâncio, Alisson Victor, Amaralina Lima, Amauri Berezowski, Andersson Lopes, Anny Helba, Arianny Silveira, Barbara Sá, Daianny Marques, Edileida Carneiro, Emanuel Bruno, Emanuel Mamede, Francisco Fernandes, Gládson Henrique, Guilherme Sales, Igor Alexandre, Joice Nogueira, Lucas de Sá, Lucas Marques, Maria Rafaela, Nathalie Cândido, Neirara Parente, Olímpio Anderson, Patrícia Matias, Priscila Carneiro, Rafaela Gomes, Relson Lima, Renan Caxilé, Rheninna Wolga, Roney Carneiro, Samara Lopes, Samia Muniz, Stella Myrian e Suellen Ribeiro.

Ao amigo e irmão de peso, Rogério Dutra, por agir como um irmão mais velho, orientando, ensinando, parabenizando e ‘puxando minha orelha’ sempre que mereço. Temos que ser vizinhos!

Aos meus amigos Alan Góis e José Glauber, por serem meus amigos, grandes amigos. Amigo, segundo alguns dicionários, é uma palavra que significa ‘que ama’, ‘que demonstra afeto’, ‘aquele com quem podemos contar a qualquer hora’, ‘que tem afeição recíproca’, entre outras mais. Vocês, apresentam todas essas e algumas mais.

A mais amigos, que, de modo semelhante, estiveram ao meu lado, ajudando, orientando, pesquisando, brincando e torcendo pelo meu sucesso. Ariane Firmeza, Ilze Paris, Talyta Oliveira, Tatiana Aquino e Thalita Calíope, agradeço-as.

Aos amigos do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, pelo companheirismo diante dos desafios, dificuldades e limitações enfrentados durante essa jornada. Carlos André, Domenico Ceglia, Emanuel Dheison, Eugênia Vale, Francisco Durval, Laane Lima, Mariana de Melo, Sandra de Souza, Sandra Michelinne, Sergio Henrique e Tiago Bomfim, agradeço-os pelo aprendizado, levarei-o para a vida pessoal e profissional.

A todos os professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria pelos ensinamentos, atenção, apoio e dedicação.

Ao Felipe Borges e a Viviane Mendes, que contribuíram na coleta de dados desta pesquisa, representando imensa contribuição.

A Universidade Federal do Ceará (UFC), à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) e à Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade (FEAAC) pelo apoio acadêmico.

Qualquer forma de expressão de agradecimento à todos envolvidos que compartilharam comigo dessa jornada árdua e prazerosa conseguirão contemplar o verdadeiro significado da importância que tomaram em minha vida.

*“O mundo é um lugar perigoso de se viver, não por causa daqueles que fazem o mal, mas sim por causa daqueles que observam e deixam o mal acontecer”.*

Albert Einstein.

*“Rogo a Deus como se esperasse tudo dele, mas trabalho como se esperasse tudo de mim”.*

Tomás de Aquino.

## RESUMO

Entende-se que as organizações empresariais – presentes em um contexto caracterizado pelo efeito da globalização e o crescimento da diversidade das exigências dos *stakeholders* – devem se utilizar de um conjunto de estratégias, implícitas e explícitas, para conquistar vantagem competitiva em relação às suas concorrentes (ACAR; ACAR, 2014). Uma dessas estratégias, segundo a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), refere-se à cultura corporativa, considerada como um recurso estratégico sustentável, que permite à organização ganhos com vantagem competitiva, que, por sua vez, é refletido no seu desempenho empresarial (BARNEY, 1986; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). Nesse contexto, esse estudo tem o objetivo de analisar a relação entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas estrangeiras listadas na NYSE. Trata-se de pesquisa descritiva, de natureza predominantemente quantitativa, utilizando-se de procedimentos inerentes à técnica de análise de texto e aplicação das ferramentas estatísticas Análise de Correspondência (Anacor), Teste de Média, Análise de Regressão Linear Múltipla com dados em painel, para tratamento dos dados que envolvem períodos intercalados de 2009 a 2013. O estudo se justifica na medida em que busca contribuir para a ampliação da discussão da cultura corporativa e sua relação com o desempenho empresarial. Além disso, apresenta diferencial por discutir a tipologia cultural corporativa e o desempenho empresarial a partir de aspectos organizacionais e institucionais de uma amostra que reúne 168 empresas estrangeiras listadas na NYSE. Em relação à aplicação do Teste de Média, os resultados sugerem a existência de diferenças das tipologias de cultura corporativa de controle e colaborativa em relação à situação de crise na firma e localização regional, respectivamente. Verificou-se, ainda, que a tipologia cultural corporativa colaborativa, competitiva e de controle mostraram-se diferentes entre mercados avançados e emergentes, apontando maior participação dessas tipologias culturais em mercados de economia avançada. Além disso, constatou-se que a cultura corporativa não sofre fortes variações ao longo do período analisado, corroborando com a literatura sobre o assunto. A partir da Anacor, observou-se que o desempenho empresarial apresenta associação em relação ao setor de atuação, ao sistema jurídico/legal e ao continente. Em relação à Regressão Linear Múltipla com dados em painel, os resultados mostram que as tipologias de cultura corporativa colaborativa e competitiva parecem não afetar o desempenho empresarial. Entretanto, as tipologias culturais corporativas de controle e criativa exercem influência negativa no desempenho empresarial. Esses resultados permitiram aceitar somente a hipótese específica de que a cultura corporativa de controle afeta negativamente o desempenho das empresas analisadas. Logo, conclui-se que, para a amostra considerada e as análises desenvolvidas, o conjunto de tipologias culturais corporativas não é capaz de influenciar o desempenho empresarial. Entretanto, pode-se concluir que a cultura corporativa de controle exerce, de fato, efeito negativo no desempenho empresarial. Nesse sentido, a hipótese geral do estudo (a cultura corporativa atua como determinística no desempenho empresarial) foi rejeitada, uma vez que somente uma das tipologias culturais corporativas analisadas se mostrou a afetar o desempenho empresarial. Embora a VBR considere a cultura corporativa como um recurso estratégico sustentável capaz de afetar o desempenho empresarial, os resultados da pesquisa, para a amostra e os métodos empregados, não indica essa relação determinística em sua totalidade.

**Palavras-chave:** Cultura corporativa. Desempenho empresarial. Teoria da Visão Baseada em Recursos. NYSE.



## ABSTRACT

It is understood that business organizations - present in a context characterized by the effect of globalization and the growing diversity of the demands of stakeholders - must use a set of strategies, implicit and explicit, to gain competitive advantage over their competitors (ACAR, ACAR, 2014). One of those strategies, according to the Theory of Resource Based View (RBV), refers to the corporate culture, considered as a sustainable strategic asset that enables the organization gains competitive advantage, which in turn is reflected in their business performance (BARNEY, 1986; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). In this context, this study aims to analyze the relationship between corporate culture and the performance of foreign companies listed on the NYSE. It is a descriptive research, predominantly quantitative, using procedures inherent in the text analysis technique and application of statistical tools Correspondence Analysis (Anacor), Average Test, Multiple Linear Regression Analysis with panel data, for data processing involving interspersed periods from 2009 to 2013. The study is justified insofar as it seeks to contribute to expanding the discussion of corporate culture and its relationship with business performance. In addition, it presents differential to discuss corporate cultural typology and business performance from organizational and institutional aspects of a sample which includes 168 foreign companies listed on the NYSE. Regarding the implementation of the Average Test, the results suggest the existence of differences in corporate culture types of control and collaboration in relation to the crisis situation in the firm and regional location, respectively. It was also found that collaborative corporate culture typology, competitive and control were different between advanced and emerging markets, indicating greater participation of these cultural types in advanced economy markets. In addition, it was found that the corporate culture does not suffer strong variations over the analyzed period, supporting the literature on the subject. From the Anacor, it was found that business performance has association in relation to the business sector, the juridical/legal system and the continent. Regarding the Multiple Linear Regression with panel data, the results show that the collaborative and competitive corporate culture typologies do not seem to affect business performance. However, corporate cultural typologies control and creative exert negative influence on business performance. These results allowed to accept only the specific hypothesis that the corporate culture of control negatively affects the performance of the companies analyzed. Therefore, it is concluded that, for the sample considered and developed analyzes, cultural corporate set of types is not able to influence the business performance. However, it can be concluded that the corporate culture exerts control, in fact, negative effect on business performance. In this sense, the general hypothesis of the study (corporate culture acts as deterministic in business performance) was rejected, since only one of the corporate cultural typologies proved to affect business performance. Although VBR considers the corporate culture as a sustainable strategic resource able to affect business performance, the results of the research, for the sample and the methods employed, does not indicate this deterministic relationship in its entirety.

**Key words:** Corporate culture. Business performance. Theory of Resouce-based View. NYSE.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de cultura corporativa no modelo Competing Values Framework.....	47
Quadro 2 – Relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial.....	65
Quadro 3 – Relação entre as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial ..	66
Quadro 4 – Radicais utilizados para caracterizar a tipologia cultural (Bag of Words).....	85
Quadro 5 – Variáveis características das empresas – institucionais e organizacionais.....	89
Quadro 6 – Caracterização do desempenho empresarial para a ANACOR .....	96
Quadro 7 – Resumo do resultado de diferença de médias.....	121
Quadro 8 – Resumo do resultado da Análise de Correspondência.....	130
Quadro 9 – Resumo das hipóteses do estudo .....	140

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Construção amostral da pesquisa.....	81
Tabela 2 – Composição amostral do estudo por continente .....	81
Tabela 3 – Composição amostral do estudo por categoria setorial .....	82
Tabela 4 – Quantitativo de empresas por localização regional .....	90
Tabela 5 – Distribuição das empresas da amostra por país e sistema jurídico .....	91
Tabela 6 – Distribuição quantitativa das empresas por nível de desenvolvimentos econômico .. .....	93
Tabela 7 – Cultura corporativa: perspectiva continental .....	101
Tabela 8 – Cultura corporativa: perspectiva temporal.....	103
Tabela 9 – Cultura corporativa: perspectiva setorial.....	103
Tabela 10 – Cultura corporativa: localização regional, sistema legal, desenvolvimento econômico e efeito de crise na firma .....	106
Tabela 11 – Desempenho empresarial: perspectiva continental.....	109
Tabela 12 – Desempenho empresarial: perspectiva temporal .....	110
Tabela 13 – Desempenho empresarial: perspectiva setorial.....	111
Tabela 14 – Desempenho empresarial: localização regional, sistema legal, desenvolvimento econômico e efeito de crise na firma .....	112
Tabela 15 – Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov.....	114
Tabela 16 – Teste de médias da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva do efeito de crise da firma.....	114
Tabela 17 – Teste de médias da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva da localização regional.....	115
Tabela 18 – Teste de médias da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva do desenvolvimento econômico.....	117
Tabela 19 – Análise de variância da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva temporal.....	118

Tabela 20 – Análise de variância da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva do sistema legal do país .....	119
Tabela 21 – Análise de variância da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva continental .....	120
Tabela 22 – Teste Qui-quadrado .....	123
Tabela 23 – Tabela cruzada entre o desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS) e o setor .....	123
Tabela 24 – Tabela cruzada entre o desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS) e o sistema legal/jurídico do país .....	126
Tabela 25 – Tabela cruzada entre o desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS) e a localização continental .....	128
Tabela 26 – Estatística descritiva das variáveis contínuas e discretas .....	131
Tabela 27 – Resultado do teste de Breusch-Pagan e Hausman .....	133
Tabela 28 – Análise de regressão linear entre desempenho empresarial (ROA) e as tipologias culturais corporativas para as empresas da amostra .....	133
Tabela 29 – Análise de regressão linear entre desempenho empresarial (ROE) e as tipologias culturais corporativas para as empresas da amostra .....	135
Tabela 30 – Análise de regressão linear entre desempenho empresarial (ROS) e as tipologias culturais corporativas para as empresas da amostra .....	136

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Modelo em níveis de cultura .....	39
Figura 2 – Modelo da dinâmica cultural.....	41
Figura 3 – Camadas de cultura organizacional na visão de Trompenaars.....	41
Figura 4 – Modelo de Hofstede de Diagrama de Camadas .....	42
Figura 5 – Modelo Personal, Customer orientation, Organizational and Culture issues.....	44
Figura 6 – Modelo Competing Values Framework (CVF) .....	46
Figura 7 – Modelo conceitual da pesquisa .....	68
Figura 8 – Síntese metodológica do estudo .....	100
Figura 9 – Mapa perceptual da relação entre o desempenho empresarial – ROA, ROE e ROS – e o setor.....	126
Figura 10 – Mapa perceptual da relação entre o desempenho empresarial – ROA, ROE e ROS – e o sistema jurídico/legal .....	128
Figura 11 – Mapa perceptual da relação entre o desempenho empresarial – ROA, ROE e ROS – e o continente.....	130

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anacor – Análise de Correspondência

Anova – Análise de Variância

BSC – *Balanced ScoreCard*

CVF – *Competing Value Framework*

DOCS – *Denison Organizational Culture Survey*

IAS – *International Accounting Standards*

IBM – *International Business Machines*

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

IMF – *International Monetary Fund*

Juriglobe – *World Legal Systems Research Group*

KPMG - *Peat Marwick International and Klynveld Main Goerdeler*

NYSE – *New York Stock Exchange*

ONG – Organização Não Governamental

PCOC – *Personal, Customer orientation, Organizational and Culture issues*

RBV – *Resource Based-View*

SEC – *U.S. Securities Exchange Commission*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

STATA – *Data Analysis and Statistical Software*

VBR – Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1 Contextualização</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Problemática do estudo</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3 Hipótese geral de pesquisa</b> .....	<b>22</b>
<b>1.4 Objetivos do trabalho</b> .....	<b>23</b>
<i>1.4.1 Geral</i> .....	<b>23</b>
<i>1.4.2 Específicos</i> .....	<b>23</b>
<b>1.5 Breve descrição metodológica</b> .....	<b>24</b>
<b>1.6 Justificativa, motivação e contribuição</b> .....	<b>24</b>
<b>1.7 Estrutura da proposta</b> .....	<b>26</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Cultura corporativa</b> .....	<b>27</b>
<i>2.1.1 Cultura e cultura corporativa: uma abordagem-conceitual</i> .....	<b>27</b>
<i>2.1.2 Elementos da cultura corporativa</i> .....	<b>33</b>
<i>2.1.3 Modelos de cultura corporativa</i> .....	<b>37</b>
<i>2.1.4 Cultura corporativa sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos</i> .....	<b>48</b>
<i>2.1.5 Cultura nacional e cultura corporativa</i> .....	<b>52</b>
<b>2.2 Cultura corporativa e desempenho empresarial</b> .....	<b>57</b>
<b>2.3 Estudos empíricos anteriores</b> .....	<b>58</b>
<b>2.4 Modelo teórico-conceitual e hipóteses da pesquisa</b> .....	<b>67</b>
<i>2.4.1 Cultura colaborativa e desempenho</i> .....	<b>68</b>
<i>2.4.2 Cultura criativa e desempenho</i> .....	<b>70</b>
<i>2.4.3 Cultura competitiva e desempenho</i> .....	<b>72</b>
<i>2.4.4 Cultura de controle e desempenho</i> .....	<b>74</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>77</b>
<b>3.1 Tipologia da pesquisa</b> .....	<b>77</b>
<b>3.2 População e amostra da pesquisa</b> .....	<b>78</b>
<b>3.3 Coleta e operacionalização dos dados</b> .....	<b>82</b>
<i>3.3.1 Cultura corporativa</i> .....	<b>82</b>
<i>3.3.2 Desempenho empresarial</i> .....	<b>85</b>
<i>3.3.3 Variáveis características de controle</i> .....	<b>87</b>
<b>3.4 Tratamento e análise dos dados</b> .....	<b>92</b>
<b>3.5 Síntese metodológica</b> .....	<b>98</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>100</b>
<b>4.1 Caracterização da cultura corporativa e do desempenho empresarial</b> .....	<b>100</b>

<i>4.1.1 Descrição da cultura corporativa</i> .....	100
<i>4.1.2 Descrição do desempenho empresarial</i> .....	107
<b>4.2 Relação e comparação entre cultura corporativa e desempenho empresarial</b> .....	112
<i>4.2.1 Desempenho empresarial e cultura corporativa: comparação de médias</i> .....	112
<i>4.2.2 Desempenho empresarial e os atributos organizacionais e institucionais</i> .....	121
<b>4.3 Influência da cultura corporativa no desempenho empresarial</b> .....	129
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	141
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	146
<b>APÊNDICE</b> .....	164
<b>APÊNDICE A – EMPRESAS DA AMOSTRA</b> .....	164
<b>APÊNDICE B – CLASSIFICAÇÃO SETORIAL</b> .....	171



## 1 INTRODUÇÃO

A primeira seção tem como propósito explicar o cenário no qual se insere o presente estudo, buscando ratificar as motivações e/ou lacunas constantes na literatura que direcionaram sua realização. Nessa perspectiva, esta seção inicia-se com uma breve contextualização sobre as principais temáticas relacionadas à cultura corporativa e seu relacionamento com o desempenho empresarial, emergindo, diante dessa contextualização, o questionamento e a hipótese de pesquisa. Na sequência, apresenta-se o objetivo geral e delineiam-se os objetivos específicos da proposta, ambos atuantes como contribuintes à resolução da questão levantada. Posteriormente, faz-se um resumo metodológico do estudo, seguido pela justificativa, motivação e contribuição, além da apresentação da estrutura do trabalho, detalhando e contemplando os seus principais aspectos.

### 1.1 Contextualização

O efeito da globalização, a evolução das tecnologias de informação e o crescimento da diversidade de produtos/serviços de acordo com as expectativas dos *stakeholders* são dinâmicas relevantes na economia atual (ACAR; ACAR, 2014). Nessa perspectiva, entende-se que cada firma se utiliza de um conjunto de estratégias, implícitas e explícitas, para conquistar vantagem competitiva em relação às suas concorrentes.

A vantagem competitiva é refletida no desempenho econômico superior em comparação com as empresas concorrentes. As organizações empresariais têm, portanto, direcionado suas ações na busca pela sobrevivência no mundo competitivo dos negócios (FEKETE; BÖCSKEI, 2011). Nesse cenário, as empresas têm passado por mudanças em que se alteram vários aspectos organizacionais, incluindo a sua cultura, responsável por influenciar a criação de diferencial competitivo, visto que a cultura corporativa pode determinar o sucesso ou o fracasso da empresa (HAN, 2012).

Devido à sua importância e potenciais implicações para as empresas, grande atenção tem sido dada ao tema cultura corporativa (BARNEY, 1986; OPARANMA, 2010). Embora não exista um consenso global acerca da definição de cultura corporativa, esta, na visão de Cameron e Quinn (1999), pode ser entendida como um conjunto de elementos (valores fundamentais, abordagens, suposições, interpretações, dentre outros) que caracterizam as organizações, de modo que cada perfil cultural pode afetar, de modo distinto, o sucesso da firma, levando em consideração as necessidades do ambiente externo e a sua

orientação estratégica. Os elementos culturais corporativos, que funcionam como os “pilares de sustentação” para o conceito de cultura corporativa, determinam o perfil cultural da empresa (NEGREIROS, 2011). Além disso, a literatura tem destacado que a empresa, ao manter uma percepção global dos seus elementos culturais, pode ser analisada e diagnosticada a partir de suas expressões e manifestações culturais (TRICE; BEYER, 1984; FLEURY; SAMPAIO, 2002), ensejando, inclusive, a definição de suas principais características culturais, como, por exemplo, normas, valores e práticas (CROZATTI, 1998).

O conjunto de elementos específicos da cultura determina a identidade e o comportamento da empresa. Nesse âmbito, alguns estudos têm apontado que a cultura corporativa pode ser categorizada em dimensões ou tipologias (SCHEIN, 1984; O'REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991; HATCH, 1993; TROMPENAARS, 1993; CAMERON; QUINN, 1999; HOFSTEDE, 2001). Adotado como modelo da presente pesquisa, a classificação *Competing Values Framework* (CVF), proposta inicialmente por Quinn e Rohrbaugh (1983) e apresentada, mais recentemente por Cameron *et al.* (2006), se propõe a definir as diferenças entre os valores que dominam os vários modelos de eficácia corporativa, que, posteriormente, foi utilizado para explicar os perfis culturais em distintos modelos corporativos (CAMERON *et al.*, 2006).

Considerando o modelo CVF, entende-se que a eficácia organizacional refere-se ao grau pelo qual a empresa realiza seus objetivos. O modelo proposto centra-se nos valores competitivos: conflito entre estabilidade e mudança, e entre o ambiente interno e externo (DENISON; SPREITZER, 1991). Nesse contexto, a existência de valores competitivos implica no surgimento de tipologias culturais, classificadas em colaborativa (clã), criativa (*adhocracy*), competitiva (mercado) e de controle (hierárquica) (CAMERON; QUINN, 1999).

Para esta pesquisa, a discussão da tipologia cultural corporativa está delineada, ainda, sob a perspectiva estratégica e em como as diferenças culturais podem determinar o desempenho empresarial, a partir de uma visão anexa à criação de vantagem competitiva sustentável. De forma mais clara, o presente estudo mantém foco na cultura corporativa, mais especificamente na sua determinação tipológica cultural, e de que forma esse perfil cultural estratégico pode ser determinístico no sucesso da empresa, mensurado através do desempenho empresarial. Para tanto, torna-se relevante, de início, apresentar (i) uma proposição da relação entre a cultura nacional e a cultura corporativa; (ii) o enfoque conceitual da cultura corporativa; e (iii) conhecer o arcabouço teórico que fundamenta a relação entre os constructos cultura corporativa e desempenho empresarial.

A literatura tem destacado que a cultura nacional, nos seus mais variados aspectos, pode ajudar a compreender melhor a cultura das empresas (HOFSTEDE, 1984; HOUSE *et al.*, 2004; MORGAN, 2006; BALTIERI, 2011). Nesse sentido, Motta e Caldas (1997, p. 18) consolidam o argumento, defendendo que “não há como estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade sem estudar as culturas ou a cultura desta sociedade”. Ressalta-se, entretanto, que a cultura corporativa pode ser formada também a partir da personalidade e experiências dos indivíduos que trabalham na empresa (BARNEY, 1986), por circunstâncias relacionadas à sua criação (PETTIGREW, 1979), pelo perfil de seus fundadores (SCHEIN, 1984) e por fatores associados ao crescimento da empresa (BARNEY, 1986). Outros estudos intensificam, nesse sentido, que a cultura nacional exerce influência, entretanto pouco significativa sob a cultura da empresa ou que empresas expostas a contextos distintos podem apresentar culturas semelhantes (TAVARES, 1996; GERHART; FANG, 2005; GERHART, 2008).

Segundo Smircich (1983), existem dois enfoques, não excludentes, que determinam o conceito de cultura corporativa: funcionalista e fenomenológica. Sob uma perspectiva funcionalista, a cultura da empresa pode ser considerada como uma variável, ou seja, um recurso que pode ser utilizado na aplicação de estratégias, bem como pode direcionar as empresas para maior nível de efetividade (SMIRCICH, 1983). Para o autor, nessa perspectiva, a cultura é “algo que a organização tem” (SMIRCICH, 1983, p. 347). Sob uma perspectiva fenomenológica, a cultura da empresa é resultante de uma construção social da realidade, ou seja, “algo que a organização é” (SMIRCICH, 1983, p. 347).

Sob a perspectiva teórica, o presente estudo fundamenta-se na Visão Baseada em Recursos (VBR), ou *Resource Based-View* (RBV), para explicar o relacionamento entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial. Segundo os preceitos da VBR, o sucesso de uma empresa depende dos recursos que esta tem, bem como da sua capacidade de controlá-los (GALBREATH, 2005). A VBR centra-se no ambiente interno à organização, analisada sob a perspectiva dos recursos que a compõem, permitindo integrar a estratégia com a estrutura da empresa (OLIVEIRA; KOVACS, 2006). Nesse sentido, esse estudo considera a abordagem funcionalista da cultura corporativa.

A VBR propõe que o diferencial existente na organização, a partir dos seus recursos, tem reflexo no desempenho e na geração de vantagem competitiva sustentável, e é explicada, principalmente, pelos recursos e capacidades específicos, que apresentam características raras, valiosas, inimitáveis e insubstituíveis, bem como pela expressão da

heterogeneidade dos recursos criados e controlados pela empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; HELFAT; PETERAF, 2003). Dentre esses recursos, insere-se a cultura corporativa (BARNEY, 1986; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012).

Para compreender a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial torna-se necessário que os pressupostos da cultura corporativa sejam compreendidos; que a cultura corporativa seja percebida como um recurso estratégico, atendendo às premissas de criação de vantagem competitiva sustentável; e que a cultura, com seus elementos característicos, possa ser entendida como determinante da eficácia organizacional, que, de modo consequente, implica em potenciais efeitos sobre o desempenho da firma.

Dessa forma, baseando-se na existência de tipologias culturais de empresas (PETTIGREW, 1979; DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 2004; CAMERON *et al.*, 2006), o estudo parte da premissa de que toda empresa deve apresentar um perfil cultural, representado por um conjunto de tipologias culturais; que a cultura explica parte representativa dos fenômenos que ocorrem na empresa; que a cultura fortalece ou enfraquece o desempenho corporativo; e que, aplicando determinadas metodologias, a cultura pode ser diagnosticada.

Barney (1986) e Flamholtz e Randle (2012) apontam, sob a perspectiva da VBR, que a cultura corporativa é um recurso estratégico, caracterizado como um “ativo estratégico”, no sentido que compreende uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa. Os autores destacam ainda que a cultura, como um ativo estratégico, pode ser a essência ou núcleo de um “modelo de negócio”.

Empresas como *Starbucks*, *Southwest Airlines*, *Wal-Mart* e *Google* apresentam cultura bastante consolidada, considerada um verdadeiro “ativo”, em sentido contábil e econômico (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). Do mesmo modo, os autores defendem que em empresas com uma cultura disfuncional, esta tende a se apresentar como uma forma de “passivo”, em sentido prejudicial às empresas, como, por exemplo, *AIG*, *K-Mart* e *General Motors*. Nesse sentido, culturas fortes, caracterizadas como um “ativo”, tendem a estar diretamente relacionadas com o desempenho das empresas.

A partir da categorização da cultura como um “ativo” estratégico, difícil, possivelmente impossível, de se imitar, entende-se, ainda, que culturas fortes atraem e retêm os melhores recursos humanos, constituindo-se como arma competitiva tão importante

quanto, ou até mais importante, do que outros fatores estratégicos (BARNEY, 1986; FLAMHOLTZ, 1999; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012).

Considerando ainda, que cada empresa constrói sua cultura através da combinação de vários elementos, dando importância ao ambiente externo e à orientação estratégica da empresa (CAMERON; QUINN, 1999), a cultura apresenta a característica escassez, uma vez que se trata de recurso raro, difícil e cara de ser criada e gerida, especialmente em grandes corporações (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). De modo geral, a percepção da cultura corporativa como um recurso estratégico é conferido por se caracterizar como importante para a empresa, já que exerce efeito positivo sobre os resultados, além de ser de difícil imitação e apresentar características de escassez (BARNEY, 1986, 1991; FLAMHOLTZ, 1999; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). Nesse sentido, a VBR destaca a importância potencial de diferenciar a cultura corporativa como um caminho para o desempenho e, conseqüentemente, para a vantagem competitiva sustentável das empresas.

Na premissa da vantagem competitiva sustentável, a literatura aponta que o que torna a cultura corporativa um recurso estratégico sustentável é o fato de a “cultura de uma empresa – se bem gerida – é transmitida às gerações de funcionários através da empresa, perpetuando esta fonte de vantagem competitiva” (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012, p. 83). Nesse contexto, pode-se inferir que um dos fatores que pode determinar o desempenho das empresas é a cultura corporativa, considerada um recurso estratégico que influencia uma série de atividades da empresa, impactando, inclusive, o desempenho empresarial (WEI; SAMIEE; LEE, 2014).

Acar e Acar (2014) explicam que uma das forças intangíveis substanciais que afetam o desempenho da empresa é a cultura corporativa. Braga, Ferraz e Lima (2014) reforçam que a cultura corporativa, por décadas, tem sido considerada um importante fator de vantagem competitiva para as empresas, utilizada para compreender a relação entre a cultura e o desempenho empresarial. Entende-se, assim, que a cultura da empresa pode, em tese, exercer influência sobre o comportamento do desempenho das empresas.

De modo geral, estudos têm apontado e encontrado evidências de que a cultura corporativa, de fato, está relacionada com o desempenho das empresas, analisadas a partir de distintas perspectivas amostrais e temporais (PETERS; WATERMAN, 1982; DENISON, 1984; HOFSTEDE *et al.*, 1990; MARCOULIDES; HECK, 1993; SØRENSEN, 2002; YILMAZ; ERGUN, 2008; KOTRBA *et al.*, 2011; DUKE II; EDET, 2012). Outros, em âmbito mais específico, têm analisado de que forma os traços tipológicos culturais das

empresas estão relacionados com o desempenho empresarial (OGBONNA; HARRIS, 2000; TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013; AHMED; SHAFIQ, 2014; SANTOS *et al.*, 2014).

Embora existam inúmeros trabalhos dedicados aos diferentes aspectos culturais das empresas e alguns estudos acadêmicos que têm contribuído para a investigação da relação entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas, Lim (1995) e Kim, Lee e Yu (2004) mencionam, em pesquisas desenvolvidas, problemas relacionados à definição, ao delineamento e à mensuração dos resultados e, de modo consequente, às conclusões inconsistentes acerca da relação entre a cultura corporativa e o desempenho organizacional. Portanto, parece que mais pesquisas são necessárias para compreender e explorar a relação cultura-desempenho corporativo (YESIL; KAYA, 2013).

## 1.2 Problemática do estudo

Diante do exposto e lavando em consideração o contexto da globalização e da busca permanente pela sobrevivência da empresa diante do contexto competitivo; da importância da cultura corporativa como forte potencializador do desempenho empresarial; das diferentes classificações de tipologias culturais que podem implicar em diferentes resultados, em termos de eficácia, e, conseqüentemente, impactar distintivamente o desempenho empresarial; dos pressupostos e enfoques da cultura corporativa; e da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) como arcabouço teórico-chave para este estudo, busca-se responder ao seguinte questionamento: **Percebida pela teoria da VBR como um recurso estratégico, representado por um conjunto de elementos específicos capaz de afetar a eficácia organizacional, de que modo a cultura corporativa pode estar relacionada com o desempenho empresarial de empresas estrangeiras?**

## 1.3 Hipótese geral de pesquisa

Inicialmente, convém destacar que a hipótese de pesquisa, após o processo de construção de um problema e o traçado dos objetivos do estudo, atua como proposição ou conjectura quanto à antecipação de resposta para determinado problema de pesquisa, podendo ser aceita ou rejeitada a partir dos resultados empíricos encontrados (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

À luz da problematização de pesquisa estabelecida neste estudo, diante das considerações teórico-conceitual de hipótese, e fundamentado nos estudos de Peters e Waterman (1982), Denison (1984), Hofstede *et al.* (1990), Marcoulides e Heck (1993), Ogbonna e Harris (2000), Sørensen (2002), Yilmaz e Ergun (2008), Tseng (2010), Fekete e Böcskei (2011), Kotrba *et al.* (2011), Duke II e Edet (2012), Han (2012), Yesil e Kaya (2013), Ahmed e Shafiq (2014), Santos *et al.* (2014), dentre outros, que apontam esclarecimentos e evidências de que a cultura corporativa está relacionada com o desempenho empresarial, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa: **a cultura corporativa – entendida como um recurso estratégico sustentável controlado pela empresa, representado por um conjunto de elementos discriminantes da eficácia organizacional – atua como determinante no desempenho empresarial.**

## **1.4 Objetivos do trabalho**

### **1.4.1 Geral**

O objetivo geral do estudo, sob a perspectiva da Teoria da Visão Baseada em Recursos, consiste, portanto, em **analisar a relação entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas estrangeiras listadas na NYSE.**

### **1.4.2 Específicos**

Para o alcance do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- (i) Caracterizar a cultura corporativa e o desempenho das empresas estrangeiras de capital aberto;
- (ii) Analisar as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial quanto às características institucionais e organizacionais das empresas estrangeiras de capital aberto;
- (iii) Examinar o impacto exercido pelas tipologias culturais corporativas no desempenho empresarial das empresas estrangeiras de capital aberto.

### **1.5 Breve descrição metodológica**

Em relação à classificação tipológica (COLLIS; HUSSEY, 2005), o estudo pode ser categorizado a partir dos objetivos, dos procedimentos, e da amplitude dos resultados da pesquisa. Nesse sentido, o presente estudo classifica-se, respectivamente, como: (i) descritivo; (ii) qualitativo e quantitativo; e (iii) limita-se às empresas estrangeiras listadas na NYSE, que publicaram seus relatórios no modelo 20-F.

Os dados das empresas da amostra referentes à cultura corporativa e ao desempenho empresarial, constructos da pesquisa, foram obtidos nos relatórios anuais, modelo 20-F, em anos intercalados, 2009, 2011 e 2013. Recorreu-se a esta definição temporal, uma vez que a cultura de uma empresa, segundo Gerhart (2008), não sofre fortes variações em pequenos intervalos de tempo. Fez-se uso da análise de texto para identificar a cultura corporativa e de indicadores econômicos para medir o desempenho empresarial. Os dados associados com aspectos característicos e de controle institucional e organizacional foram obtidos, em sua maioria, nos relatórios anuais 20-F, do período analisado. Outras fontes de dados foram: *website* da SEC (*Securities and Exchange Commission*) e do Juriglobe (*World Legal Systems Research Group*).

Em relação ao tratamento e análise dos dados, buscou-se utilizar medidas congruentes com os objetivos específicos do estudo. Para o primeiro objetivo específico, aplicou-se a análise de estatística descritiva, apresentando informações sobre a cultura corporativa e o desempenho empresarial a partir de características institucionais e organizacionais das empresas no período do estudo. Em relação ao segundo objetivo específico, foi empregado as técnicas estatísticas Análise de Variância (Anova) e Análise de Correspondência (Anacor). Em relação ao terceiro objetivo específico, utilizou-se a técnica estatística multivariada Regressão Linear Múltipla, com uso de dados em painéis.

### **1.6 Justificativa, motivação e contribuição**

A principal motivação para o desenvolvimento do estudo provém da necessidade de compreender a utilização da cultura corporativa como um recurso estratégico específico controlado pela firma, cujo interesse centra-se na obtenção de benefícios privados e, dentre esses benefícios, insere-se o desempenho empresarial. Compreende-se, nesse estudo, que as empresas utilizam a cultura corporativa como um componente da empresa na obtenção do desempenho diferenciado e, por consequência, da vantagem competitiva sustentável. Desconsiderar o efeito da cultura corporativa como potencial recurso estratégico capaz de



diferenciar o desempenho da organização seria, portanto, considerar a cultura da empresa como um recurso incapaz de transformar, construir e distinguir o ambiente empresarial.

Partindo-se do pressuposto de que não existe uma regra-chave para o desenvolvimento de um tema específico de pesquisa, três critérios são relevantes para orientar a decisão de realização de um estudo: importância, originalidade e viabilidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Em relação à importância da pesquisa, estudos sobre a cultura corporativa têm ganhado destaque no meio acadêmico, principalmente, desde o final do século XX (FLEURY, 1987), em decorrência da visão ampliada do objetivo da organização, agregando aspectos comportamentais e ambientais. Mais recentemente, alguns estudos têm apontado a importância de estudar a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial (YILMAZ; ERGUN, 2008; TSENG, 2010; HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013). Os resultados desta pesquisa poderão ajudar na compreensão do comportamento das empresas quanto às diferentes tipologias de cultura corporativa, servindo, inclusive, de base para comparação em futuros estudos. Além disso, os resultados da pesquisa podem permitir a comparação dos efeitos da cultura corporativa no desempenho das empresas atuantes em diferentes mercados. Em relação aos *stakeholders*, esta pesquisa pode ser relevante aos principais interessados no tema, como, por exemplo, os gestores. Estes, por sua vez, podem se utilizar da cultura corporativa como aspecto estratégico. Além disso, os resultados deste estudo podem interessar ao *stakeholder* investidor, ou potencial investidor, como uma forma de promover o alinhamento de interesses, de modo a subsidiar suas decisões estratégicas, ajudando-o no direcionamento e alocação de seus recursos.

Quanto à originalidade da pesquisa, existem diversos estudos que discutem teoricamente a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial (PETERS; WATERMAN, 1982; DENISON, 1984; HOFSTEDE *et al.*, 1990; MARCOULIDES; HECK, 1993; SØRENSEN, 2002; YILMAZ; ERGUN, 2008; KOTRBA *et al.*, 2011; DUKE II; EDET, 2012); no entanto, pouca importância foi dada ao relacionamento entre a classificação tipológica da cultura corporativa e o desempenho das empresas (OGBONNA; HARRIS, 2000; TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013; ACAR; ACAR, 2014; AHMED; SHAFIQ, 2014). Essa análise é relevante, pois estes trabalhos empíricos têm encontrado evidência de que características específicas de cada traço cultural da empresa pode ter um papel diferente sobre o desempenho empresarial.

Este estudo diferencia-se, portanto, das pesquisas já realizadas, pois se utiliza de métrica distinta da comumente utilizada na literatura e está construído com base em dados secundários (FIORDELISI; RICCI, 2013). Além disso, o estudo: (i) desenvolve uma análise descritiva da relação entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas de diferentes continentes (*cross-cultural*); (ii) analisa a relação, qualitativa e quantitativamente, entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas; e (iii) utiliza medidas individuais da cultura corporativa (tipologias). Estudos têm analisado as tipologias da cultura corporativa e seu relacionamento com o desempenho empresarial, entretanto, nesta, em específico, busca-se, a partir de um modelo teórico de pesquisa, aprofundar a discussão entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Em relação à viabilidade da pesquisa, buscou-se delimitar o tamanho da amostra e o período de análise. A construção de uma base de dados para a cultura corporativa e o desempenho empresarial possibilitou organizar os dados para seu devido tratamento. Dessa forma, o estudo se restringiu às empresas estrangeiras listadas na bolsa de valores da NYSE, que divulgaram seus relatórios no modelo 20-F. Essa limitação permitiu obter dados de cultura corporativa e desempenho empresarial, nos anos de 2009, 2011 e 2013, de 168 empresas de 43 países, distribuídas em diferentes continentes.

## **1.7 Estrutura da proposta**

Este trabalho está organizado em cinco seções além desta introdução (Seção 1).

Na Seção 2 faz-se uma revisão teórica da literatura sobre a cultura corporativa e o desempenho das empresas, na qual são apresentados os principais aspectos sobre os constructos da pesquisa, assim como se faz o levantamento das hipóteses do estudo, uma revisão dos estudos anteriores e a construção do modelo conceitual-teórico de análise do estudo.

Na Seção 3 discute-se sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa: tipologia, amostra, coleta e tratamento dos dados, a validade e a confiabilidade do estudo e as limitações da pesquisa.

Na Seção 4 são apresentados os resultados do estudo, discutidos a partir da tipologia da cultura corporativa, bem como as discussões sobre os principais achados da pesquisa.

Por último, a Seção 5 resume as principais conclusões do trabalho e apresenta as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem como propósito delinear a fundamentação teórica da pesquisa, além de propor as hipóteses do estudo acerca da relação entre a cultura corporativa – representada por suas tipologias – e o desempenho empresarial.

Inicialmente, discute-se o tema cultura corporativa, considerando (i) a perspectiva histórica, as principais definições e características da cultura corporativa; (ii) os elementos que constituem a cultura das empresas, enfatizando os valores, as crenças e os artefatos; (iii) os principais modelos propostos na literatura sobre o tema, explorando mais especificamente o modelo *Competing Values Framework* (CVF), de Quinn e Rohrbaugh (1983) e atualizado por Cameron *et al.* (2006); (iv) a cultura corporativa sob a perspectiva da Visão Baseada em Recurso (VBR), teoria utilizada para fundamentar o estudo; além de (v) estudos que abordam o efeito da cultura nacional na cultura das empresas.

Em seguida, aborda-se a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial e mostra-se os estudos empíricos anteriores que relacionam as temáticas, enfatizando o diferencial desta pesquisa em relação aos estudos apresentados.

Por último, propõe-se o modelo teórico-conceitual de pesquisa, base para análise do estudo, e desenvolvem-se as hipóteses do estudo, relacionando as tipologias da cultura corporativa, conforme classificação do CVF, com o desempenho empresarial.

### 2.1 Cultura corporativa

#### 2.1.1 Cultura e cultura corporativa: uma abordagem-conceitual

O conceito de cultura emergiu, principalmente, a partir das diferenças étnicas e nacionais nas diversas disciplinas sociais. Cultura é um conceito originário da Antropologia (LARAIA, 2003), destacando a proeminência de estudiosos antropólogos dedicados à tarefa de definir cultura. A cultura é um fenômeno modelador de comportamento que está presente em todos os agrupamentos de pessoas, que apresentam características próprias dos indivíduos que a compõem (LAKATOS, 1985).

Fleury e Sampaio (2002, p. 284) expõem, sob uma perspectiva antropológica, a definição clássica da cultura, elaborada pelo antropólogo inglês, em 1871, Edward Taylor: “Complexo total de conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Em um estudo desenvolvido em 1952, Kroeber e Kluckhohn identificaram 164 definições de cultura. A

cultura pode ser vista para além dos padrões concretos de comportamentos – costumes, usos, tradições e hábitos – sendo considerada, inclusive, como um conjunto de mecanismos de controle que direcionam a conduta dos indivíduos (GEERTZ, 1989). Para o autor, estudar a cultura significa analisar um conjunto de códigos simbólicos partilhados pelos membros de determinada cultura.

Nesse sentido, a cultura constitui-se como um ajuntamento de crenças, valores e comportamentos contidos na sociedade (KOTTER; HESKETT, 1992; AHMED; SHAFIQ, 2014), que podem ser considerados como um guia para o sucesso (SCHEIN, 1990). Do mesmo modo, o conjunto de crenças, comportamentos, normas e valores contribuem para tornar a cultura mais eficaz (SCHEIN, 1990; KOTTER; HESKETT, 1992). A cultura pode ser percebida como uma forte perspectiva para decifrar a estrutura submersa de significados que persistem no longo prazo, de modo a formar a percepção dos indivíduos, bem como suas interpretações e seus comportamentos (JELINEK; SMIRCICH, HIRSCH, 1983).

A partir de bases antropológicas, vários estudos têm delineado o conceito de cultura para outras áreas, como Economia, Sociologia, Psicologia e Administração (GORZONI, 2010). Incluso no escopo de pesquisa, a cultura corporativa se constitui como um tema de estudo multidisciplinar, uma vez que se encontra entre dois campos de estudo distintos de conhecimento, Antropologia e a Administração; em que cabe à Antropologia o conceito de cultura e cabe à Administração o conceito de organização (BARBOSA, 2003). Em termos de nomenclatura, “o conceito de cultura foi trazido para a teoria administrativa sob a denominação de “cultura corporativa” e “cultura organizacional” nos anos após a Segunda Guerra Mundial” (CÂNDIDO; JUNQUEIRA, 2006, p. 9).

Muitos autores dedicaram seus estudos ao objetivo de compreender o fenômeno da cultura corporativa, dentre eles Deal e Kennedy (1982), Trice e Beyer (1984), Hofstede *et al.* (1990) e Schein (1984; 1990). O conceito de cultura é bastante utilizado no contexto das organizações (KOTTER; HESKETT, 1992). Ressalta-se, entretanto, que o termo cultura foi indevidamente utilizado da etnologia e da antropologia, com empobrecimento e banalização de seu significado (TORRES; GONÇALVES, 1991).

Embora o termo cultura pareça ser utilizado em sentido restrito, a construção de trabalhos sobre o tema cultura corporativa foi extensa e se desenvolveu de forma consistente, fazendo parte do cotidiano dos gestores desde o final da década de 1970 e início da década de 1980 (BARBOSA, 2003). Em 1981, o conceito de cultura corporativa foi apresentado pela primeira vez para fins de análise de questões interculturais (SILVA, 2008). Entretanto,

convém destacar que a literatura sobre o tema, desenvolvida de forma esparsa, remonta desde a década de 1950 (BALTIERI, 2011). Logo, o conceito de cultura corporativa se tornou um dos mais influentes, mas também um dos conceitos mais polêmicos no âmbito acadêmico e de práticas gerenciais (CRANE, 1995; JARNAGIN; SLOCUM, 2007), devendo considerar que o interesse sobre o tema foi despertado a partir da necessidade de analisar as variações culturais de diferentes grupos e sociedade e como se pautam com as relações de trabalho e produtividade das empresas (BALTIERI, 2011).

Ao final do século XX, o “número de pesquisas sobre o tema cultura organizacional aumentou consideravelmente, pesquisas estas conduzidas sob os mais diversos enfoques teórico-metodológicos” (FLEURY, 1987, p. 9). Nesse ponto, explana-se que as conceituações de cultura corporativa existem ao longo de um *continuum*, que se estende desde o contexto instrumental para o contexto acadêmico. Dois extremos deste *continuum* conceitual são as abordagens orientadas para a compreensão processual e classificatória da cultura das empresas (ALVESSON, 1989).

Apesar desse contexto, não é tarefa fácil se chegar a um consenso sobre a definição de cultura no contexto das empresas (GORZONI, 2010). A existência difusa dos conceitos, em sua maioria, deve-se à complexidade e a multidimensionalidade do fenômeno cultura (PAZ; TAMAYO, 2004). Para alguns autores, a cultura corporativa se constitui como um dos principais fatores necessários para compreender as empresas e seu comportamento diante do mercado (OUCHI, 1980; WILKINS; OUCHI, 1983; ACAR; ACAR, 2014).

Ao longo das últimas décadas, quantitativo expressivo de pesquisas foi realizado sobre o tema, considerando as especificidades de cada estudo e área. Para Arruda (2006, p. 18), o “tema apresenta uma simplicidade aparente, mas que leva os autores a diferentes posicionamentos epistemológicos, teóricos e metodológicos”.

A cultura corporativa tem um conceito amplo e representa os contratos implícitos e explícitos que governam o comportamento das empresas (BÉNABOU; TIROLE, 2002; TABELLINI, 2008). Nessa perspectiva, a cultura corporativa é considerada, tradicionalmente, como elemento que tem uma influência importante na eficácia de uma empresa (DEAL; KENNEDY, 1982; PETERS; WATERMAN, 1982; WILKINS; OUCHI, 1983; SCHEIN, 2004). Em recente revisão de literatura, Sackmann (2010) sugere que algumas orientações de cultura corporativa têm efeitos sobre as medidas de desempenho.

A cultura corporativa representa uma gama de fenômenos sociais que ajudam a definir o caráter e as normas de uma empresa, que incluem: linguagens, comportamentos, crenças, valores, premissas, símbolos, *status*, autoridade, mitos, cerimônias, modos de deferência e subversão (SCOTT *et al.*, 2003).

Para Pettigrew (1979, p. 574), a cultura corporativa se constitui como “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

Entre as citações clássicas da literatura sobre a cultura corporativa, destaca-se a definição proposta por Edgar Schein, no qual define cultura corporativa como:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber; pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna. (SCHEIN, 1985, p. 17).

Além desta, outra definição proposta por Geert Hofstede, defende a cultura corporativa como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (HOFSTEDE, 1997, p. 210). Para o autor, é importante enfatizar que as diferenças nas atitudes e valores nas relações de trabalho podem ser explicadas a partir das diferenças da cultura nacional. Essa constatação teve sua origem em uma análise a partir das diferenças culturais de mais de 150 mil entrevistados de 60 países (HOFSTEDE, 1984).

Investigando a contribuição da cultura corporativa sobre a eficácia organizacional, Cameron e Quinn (1999) definem a cultura corporativa como um conjunto duradouro de valores fundamentais, suposições, interpretações e abordagens que caracterizam as organizações e seus membros. Para os autores, existem tipos de culturas corporativas e cada tipologia pode contribuir para o sucesso organizacional, dependendo das necessidades do ambiente externo e orientação estratégica da organização (CAMERON; QUINN, 1999).

A partir do conceito apresentado por Fleury (2007), entende-se ainda, a incorporação ou contribuição da dimensão poder no estudo de cultura corporativa. O constructo da cultura corporativa pode ser considerado como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2007, p. 22).

Exatamente nesse contexto, a cultura corporativa reflete os resultados da intervenção social, aprendida e transmitida por meio da socialização e interação entre a comunicação e o aprendizado. Portanto, é crível que a tipologia cultural represente a identidade da empresa, em que os indivíduos compartilhem seus valores, crenças e pressupostos, imputando uma variável moderadora tanto no relacionamento entre os indivíduos como na relação entre os indivíduos e as empresas (TAVARES, 1996).

Deve-se ressaltar alguns pontos relevantes quanto ao conceito de cultura corporativa, destacando os seus pressupostos básicos e suas características principais e enfoques. Esses atributos explanam e fortalecem o desenvolvimento dos estudos sobre a cultura corporativa e o seu relacionamento com os constructos na literatura.

Em relação aos pressupostos da cultura corporativa aponta-se que: (i) toda empresa apresenta uma cultura; (ii) a cultura explica muitos fenômenos que ocorrem na empresa; (iii) a cultura fortalece ou enfraquece o desempenho organizacional; e (iv) a cultura pode ser diagnosticada, aplicando determinadas metodologias (HANDY, 1978; PETTIGREW, 1979; DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 2004). Além desta, existem características conceituais sobre a cultura corporativa: (i) a cultura de uma empresa assemelha-se com a cultura social; (ii) a cultura corporativa é composta por valores, crenças, pressupostos, percepções, artefatos, normas e padrões de comportamento; (iii) a cultura corporativa é socialmente construída, invisível e subjacente às atividades organizacionais; (iv) a cultura da empresa constitui-se de uma energia social que impele os indivíduos da empresa à ação; (v) a cultura corporativa atua como unificador, fornecendo significado, direção e mobilização para os membros da empresa; e (vi) a cultura da empresa representa um mecanismo de controle informal, aprovando ou proibindo comportamentos (OTT, 1989).

Quanto ao conceito de cultura corporativa, pode-se expressar quatro características essenciais. A cultura corporativa é um fenômeno compartilhado; apresenta diferentes níveis de visibilidade; cada novo membro da organização aprende a cultura, especialmente com a socialização; e a cultura tende a mudar lentamente ao longo do tempo (SCHEIN, 1985; WILSON, 2001; BAUMGARTNER, 2009). Nesse sentido, os diferentes atributos da cultura corporativa, organizados com base em normas e atitudes, ajudam as empresas se diferenciar uma das outras (FOREHAND; VON GILMER, 1964).

Além disso, existem dois enfoques não excludentes para o conceito de cultura corporativa. Por um lado, sob a perspectiva funcionalista, a cultura corporativa é considerada como uma variável, ou seja, uma ferramenta que pode ser utilizada na aplicação de

estratégias, assim como permite canalizar o guia das empresas com mais efetividade, definindo a cultura como “algo que a organização tem” (SMIRCICH, 1983, p. 347). Na segunda tendência, de tradição fenomenológica, em que se dá ênfase nos fenômenos, a cultura da empresa é compreendida como resultante de uma construção social da realidade, ou seja, “algo que a organização é” (SMIRCICH, 1983, p. 347). Conforme apontam Ferreira *et al.* (2002), as empresas são concebidas como manifestações que expressam a consciência humana e, nesse sentido, devem ser analisadas através de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos que possibilitam a ação compartilhada.

Ampla literatura sobre cultura corporativa tem utilizado a perspectiva da cultura da empresa como uma variável (SMIRCICH, 1983; HOFSTEDE, 1984; LEE; YU, 2004; FERREIRA *et al.*, 2002; RASHID; SAMBASIVAN; JOHARI, 2003; ALCÂNTARA *et al.*, 2010; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; BARRETO *et al.*, 2013). Estudos têm, portanto, contribuído para o campo de estudos da cultura e do desempenho das empresas por reconhecer explicitamente que a cultura está sendo tratada como variável para propósito específico de investigação (KOTTER; HESKETT, 1992; CHATMAN; JEHN, 1994; DENISON; MISHRA, 1995).

Ressalta-se, relevantemente, que essas perspectivas de pesquisa têm um objetivo claramente normativo (FLEURY, 1987). As pesquisas “procuram realizar diagnósticos, com análises comparativas que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das empresas” (FLEURY, 1987, p. 10).

Embora não haja um acordo global considerável quanto à definição geral de cultura corporativa, parte representativa dos estudiosos prefere utilizar várias definições que diferem de acordo com a abordagem do conceito. Nesse estudo, ressalta-se a utilização da definição exposta Cameron e Quinn (1999), uma vez que apontam que a cultura da empresa consiste em um conjunto de elementos; que incluem os valores fundamentais, as abordagens, as suposições e as interpretações; que caracterizam as empresas, de modo que cada tipo de cultura pode afetar, diferentemente, o sucesso da organização, dependendo, inclusive, das necessidades do ambiente externo conjuntamente com a orientação estratégica da empresa (CAMERON; QUINN, 1999).

No presente estudo, adota-se uma postura funcionalista quanto à definição da cultura corporativa. Essa perspectiva considera a cultura da empresa como uma variável, que pode ser utilizada na aplicação de estratégias, bem como permite canalizar os resultados com mais efetividade. Assim, a cultura pode ser definida como “algo que a organização tem”



(SMIRCICH, 1983, p. 347). Diante da relevância epistemológica da cultura das empresas (SMIRCICH, 1983; HOFSTEDE, 1984; LEE; YU, 2004; FERREIRA *et al.*, 2002; ALCÂNTARA *et al.*, 2010; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; BARRETO *et al.*, 2013), o estudo adota a definição de cultura como um conjunto de elementos, que direcionam as empresas à eficácia organizacional específica e, de modo consequente, afetam o desempenho empresarial. Eficácia organizacional específica pode ser compreendida como a consecução dos resultados da empresa, considerando seu perfil tipológico cultural.

### ***2.1.2 Elementos da cultura corporativa***

A literatura tem revelado uma diversidade de terminologias e classificações acerca da cultura corporativa e seus elementos. Nesse sentido, os elementos da cultura corporativa têm sido tratados por meio de diversas nomenclaturas como sistema de significados (PETTIGREW, 1979), padrões comportamentais (GEERTZ, 1989), conjunto de símbolos (CROZATTI, 1998), componentes organizacionais (GORZONI, 2010), dentre outros. Entretanto, convém destacar que existe parcial consenso entre os autores sobre quais são, de fato, os elementos culturais das empresas. Independentemente desses contrapontos, o objetivo dessa subseção consiste na apresentação das definições dos elementos da cultura corporativa, dando ênfase aos elementos: crenças, valores e artefatos.

A cultura corporativa compõe-se por um conjunto de elementos, dentre os quais se destacam os valores, as crenças, as normas, os artefatos, os heróis, os mitos, os ritos, as cerimônias, os tabus e a comunicação formal e informal (GEERTZ, 1989; TAVARES, 1996; FLEURY; SAMPAIO, 2002; MARTIN, 2002). É importante frisar, inclusive, que a cultura corporativa é composta por diversos elementos e níveis, que, por sua vez, existem independentemente do conceito ou abordagem utilizada.

Os elementos da cultura corporativa funcionam como “pilares de sustentação” do conceito de cultura corporativa (NEGREIROS, 2011). Os elementos culturais devem ser considerados como aspectos relevantes na construção e sustentação da cultura corporativa, permitindo analisar e diagnosticar as expressões e manifestações culturais da empresa (TRICE; BEYER, 1984; FLEURY; SAMPAIO, 2002), bem como definir suas principais características culturais (CROZATTI, 1998).

Além disso, os elementos da cultura corporativa compõem a cultura das empresas, permitindo-as se posicionar de forma mais coesa (FLEURY; SAMPAIO, 2002) e, quando os elementos não estão compartilhados, a cultura torna-se fragmentada (SANTOS, 2000). Para o

autor, compreender o comportamento cultural da empresa significa interpretá-la e analisar seu comportamento diante das incertezas do ambiente. Nessa conjuntura:

[...] a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar à cultura um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação. (ARRUDA, 2006, p. 39).

Nesse sentido, os elementos da cultura corporativa determinam o tipo de cultura que a empresa apresenta (DEAL; KENNEDY, 1982), devendo-se ressaltar que os elementos da cultura corporativa “condicionam e direcionam o desempenho das pessoas, que, por sua vez, irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações” (TAVARES, 1996, p. 68). Convém mencionar que os “elementos normalmente têm origem em experiências organizacionais comuns e, conseqüentemente, podem não ser aplicáveis em situações externas à organização” (RÉVILLION, 2005, p. 78). Entretanto, entende-se que a cultura corporativa é interpretada também pelo “reflexo da cultura do ambiente e uma produção nova, elaborada no interior da empresa através de uma série de interações existentes em todos os níveis entre os que pertencem à mesma organização” (COUCHE, 1999, p. 220).

Para Fleury (2002), os valores podem ser definidos por todas as ações e atitudes que as empresas entendem como primordiais para serem preservadas, com o desígnio de impetrar o objetivo almejado. Para o autor, os valores se constituem como a base de todo o comportamento corporativo. Nesse sentido, a importância da satisfação dos clientes e dos empregados, bem como a busca por qualidade e inovação são alguns exemplos de valores corporativos.

Ressalta-se que o conceito proposto por Fleury (2002) associa-se com o conceito exposto por Deal e Kennedy (1982), quando expressa que os valores são as crenças e conceitos básicos de uma empresa. Os valores corporativos expressam as metas da empresa, que possibilitam, ou não, o equilíbrio entre os sujeitos e suas imposições (MENDES; TAMAYO, 2001), bem como são fortes determinantes de ações relevantes como o desempenho individual, a satisfação dos colaboradores e a produtividade da empresa (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Para Hofstede (2001), os valores corporativos não podem ser percebidos, entretanto, caso se tornem evidentes nos comportamentos dos indivíduos, esses valores podem ser visíveis.

Para Fleury (2002), a crença é tudo aquilo em que se acredita, ou seja, refere-se ao que se crê como verdade. Para o autor, as crenças, em sua maioria, não são questionáveis e se repartem com os valores das empresas. Deve-se apontar que as crenças das empresas definem

sua postura e personalidade diante de incertezas. Nas empresas, existem crenças arraigadas acerca da forma pela qual as atividades devem ser organizadas e desenvolvidas, bem como a forma como a autoridade deve ser exercida e como os indivíduos devem ser controladores e recompensados (HANDY, 1978).

Em relação às normas, Fleury (2002) defende que estas representam o conjunto de regras escritas e não escritas que direcionam o comportamento e a forma como os indivíduos devem proceder para que a empresa alcance seus resultados planejados. As normas são respaldadas em alguns dos elementos corporativos, como os valores e os artefatos (FLEURY, 2002). As normas podem ser constituídas como regras que definem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelos indivíduos de uma empresa (ARRUDA, 2006). Nessa perspectiva, todas as empresas são regidas por normas, de modo a delimitar os comportamentos, os padrões e os valores visíveis nos indivíduos. As normas direcionam a existência de ética, moralidade e de instituição de leis com o objetivo de padronizar as condutas dos membros da empresa. Assim, a norma é entendida como o comportamento sancionado, através do qual os indivíduos são recompensados ou punidos, confrontados ou encorajados ou postos em ostracismo quando as violam.

Os artefatos, por sua vez, são considerados elementos visíveis e identificáveis da cultura corporativa, apesar de sua difícil identificação e interpretação (SCHEIN, 2004). Para o autor, artefatos são padrões de comportamento, que podem ser percebidos através de aspectos visíveis e audíveis, do mesmo modo que a estrutura e os processos da empresa. Em seu estudo, Schein (2004) define os artefatos em um primeiro nível de cultura, seguidos pelos valores compartilhados e os pressupostos básicos. Já para Arruda (2006), os artefatos constituem-se como a forma mais concreta da cultura de uma empresa, representando os instrumentos materiais utilizados para direcionar a cultura corporativa, de modo a estimular, sensorialmente, a execução das atividades culturais expressas. Conforme destaca a autora, os artefatos culturais disseminam a cultura dentro das empresas.

Os heróis são indivíduos que apresentam determinada característica que são potencialmente recompensadas na cultura, servindo, inclusive, de modelo para o comportamento dos demais indivíduos (HOFSTEDE, 2001). Os heróis, inclusive, são considerados os suportes basilares para a determinação de uma cultura forte, uma vez que apresentam características motivadoras, além de despertar capacidades que podem estar enaltecidas (DEAL; KENNEDY, 1982). Ressalta-se que os heróis são os indivíduos que fizeram ou fazem história no interior das empresas (FLEURY, 2002). A autora aponta que os

heróis exercem forte influência sobre o comportamento da empresa e estes, por sua vez, podem ser representados pelo fundador ou por um profissional vinculado ao sucesso da empresa.

Para Freitas (1991), os mitos podem ser compreendidos como histórias, que estão associados com os valores fundamentais da empresa, todavia não há fatos que comprovem, de fato, a existência de determinado ocorrido. De modo contrário, as histórias fundamentam-se em fatos que podem ser comprovados, evidenciando os comportamentos esperados pelos membros da empresa (FREITAS, 1991). Diante desses comportamentos, os valores incorporados e compartilhados nas empresas orientam os indivíduos nas interações com o ambiente interno e seu relacionamento com o ambiente externo (GORZONI, 2010). Os mitos e as histórias reforçam as posturas, condutas, comportamentos, estes desejáveis ou repudiáveis (FLEURY, 2002). Além disso, segundo Fleury (2002), esse elemento representa um papel importante na divulgação da cultura, pois são relatadas as experiências e as vivências dos indivíduos.

Os ritos e rituais são elementos relevantes para a análise da cultura corporativa, uma vez que se constitui como conjunto de atividades planejadas, permitindo que os indivíduos interajam suas expressões culturais, por meio de manifestações fortemente abstratas e concretas (TRICE; BEYER, 1984). Os rituais são atividades coletivas desenvolvidas na empresa, que são, de certo modo, supérfluas para alcançar os resultados almejados, no entanto, são considerados socialmente essenciais na cultura da empresa (HOFSTEDE, 2001). Os rituais, conjuntamente com os ritos e as cerimônias, são atividades desenvolvidas pelas empresas na busca de um objetivo específico, com a finalidade de tornar a cultura da empresa mais visível (FLEURY, 2002). Esses elementos trabalham o imaginário dos indivíduos, ou seja, a simbologia e o inconsciente (FLEURY, 2002).

Outro elemento relevante refere-se à comunicação formal e informal. A comunicação, de forma geral, constitui-se como um processo de troca de informações e é efetiva para o desenvolvimento da empresa (FLEURY, 2002). Para a autora, a comunicação formal representa a inter-relação entre o contexto interno e externo à empresa. Noutro contexto, a comunicação informal é uma modalidade de comunicação que não está sujeita a controles e normas (FLEURY, 2002). A comunicação deve ser entendida como um processo (ARRUDA, 2006), em que os indivíduos interagem, perpassam os significados e criam modelos, fortalecendo os demais elementos da cultura da empresa. Sob outra perspectiva, a

rede de comunicação funciona como um meio de atualização das crenças, valores e mitos, recriando e reafirmando a cultura da empresa (CROZATTI, 1998).

Desse modo, diante dos elementos mais citados da cultura corporativa (FREITAS, 1991) – os valores, as crenças, as normas, os artefatos, os heróis, os mitos, os ritos, as cerimônias, os tabus, a comunicação formal e informal – é possível compreender os fatores históricos, sociais e políticos pelos quais se determina o direcionamento do comportamento das empresas, cujo foco pode se distinguir a partir da diferenciação desses elementos.

No contexto da cultura corporativa, o presente estudo tem foco nos seguintes elementos característicos: as crenças e os valores (filosofias, estratégias e metas), os artefatos (estrutura e processos organizacionais e manifestações na linguagem, arquitetura, comportamentos, tecnologias, vestuário etc.) e a comunicação (troca de informações entre os vários públicos). Os elementos corporativos – crenças, valores, artefatos e comunicação – são utilizados para desenvolver a base argumental entre o tipo de cultura corporativa e os critérios de efetividade, que, por sua vez, são relacionados com o desempenho empresarial.

### ***2.1.3 Modelos de cultura corporativa***

Esta seção destina-se à apresentação dos principais modelos construídos e utilizados na literatura. Nesse sentido, para realizar a análise entre as tipologias de cultura corporativa e o desempenho das empresas é relevante a apresentação dos modelos culturais desenvolvidos na literatura (DEAL; KENNEDY, 1982; DONNELLY, 1984; QUINN; KIMBERLY, 1984; SETHIA; VON GLINOW, 1985; SCHEIN, 1990; O'REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991; HATCH, 1993; TROMPENAARS, 1993; HOFSTEDÉ, 2001; MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001). A investigação da cultura corporativa e sua classificação tipológica permite realizar um mapeamento da cultura da empresa e como este está relacionado com o desempenho empresarial.

A literatura tem apresentado modelos de cultura corporativa com o objetivo de diagnosticar o perfil da cultura organizacional (O'REILLY III, CHATMAN E CALDWELL, 1991), compreender a cultura corporativa através da avaliação por níveis (SCHEIN, 1990), avaliar a dinamicidade da cultura da empresa (HATCH, 1993), avaliar e comparar a cultura das empresas em diferentes contextos regionais (TROMPENAARS, 1993; HOFSTEDÉ, 2001), bem como a orientação voltada ao empregado, ao cliente e à empresa (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001). Além destes, outros modelos foram construídos (DEAL;

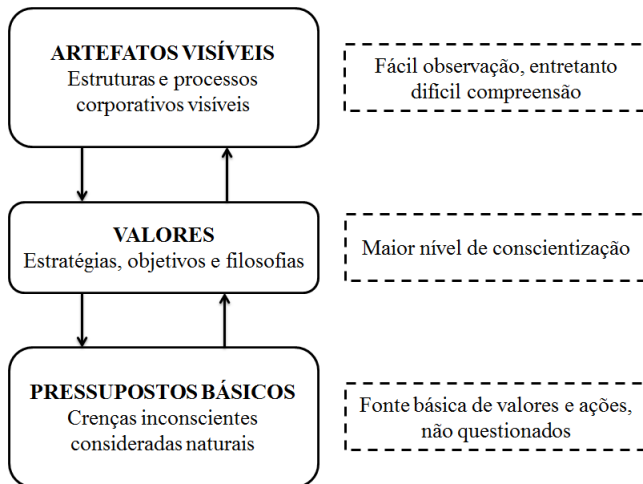
KENNEDY, 1982; DONNELLY, 1984; QUINN; KIMBERLY, 1984; SETHIA; VON GLINOW, 1985).

O modelo “*Organizational Culture Profile*”, constituído por um conjunto de afirmações de valores que capturam os valores individuais e corporativos, foi edificado com o objetivo de investigar o ajuste do indivíduo à cultura da empresa (O’REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991). A versão original do modelo é composta por 54 declarações de valores desenvolvidas por meio de análise fatorial exploratória para estabelecer oito dimensões da cultura corporativa: inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, a agressividade, assertividade, ênfase nas recompensas, orientação e determinação da equipe (SARROS *et al.*, 2005).

Desse modo, para constituir o perfil da cultura corporativa, os empregados respondem a essas afirmações de valores de acordo com o grau em cada item, este característico à empresa. O modelo fornece uma definição de valores que refletem a cultura da empresa, bem como as preferências individuais. Entretanto, o modelo não categoriza e nem classifica os valores em diferentes tipologias de culturas corporativas (O’REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991). Ressalta-se que, embora o modelo forneça uma descrição dos valores corporativos, o objetivo principal do estudo consiste em combinar as preferências individuais à cultura corporativa, buscando melhorar a satisfação dos empregados, o seu respectivo comprometimento e, de modo consequente, a melhoria do desempenho empresarial.

Em 1985, Edgar H. Schein apresenta um modelo de cultura corporativa baseada em níveis (SCHEIN, 1985), reapresentada em seu livro, publicado em 2004 (SCHEIN, 2004). Segundo o autor, a cultura da empresa pode ser compreendida a partir da percepção em níveis: artefatos visíveis, crenças e valores que governam o comportamento dos indivíduos e pressupostos básicos. O modelo em nível de cultura organizacional está apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo em níveis de cultura



Fonte: Adaptado de Schein (2004).

Os artefatos visíveis referem-se à estrutura física da empresa, tais como o *layout* da empresa, arquitetura física, tecnologia e produtos e cerimônias observáveis (SCHEIN, 2004). Para o autor, esse nível de análise é passível de assimetrias, uma vez que apesar dos artefatos serem facilmente identificados, são dificilmente interpretados (SCHEIN, 2004). As crenças e os valores expressam o que os indivíduos reportam, as razões do seu comportamento, idealizados ou racionalizados sobre o comportamento dos indivíduos (SCHEIN, 2004). Por fim, os pressupostos básicos determinam como os indivíduos de determinado grupo percebem, pensam e agem, e são dificilmente identificados e interpretados (SCHEIN, 2004). Assim, conforme destaca Schein (2004), para que a cultura corporativa possa ser interpretada, seria necessário eclodir seus pressupostos básicos.

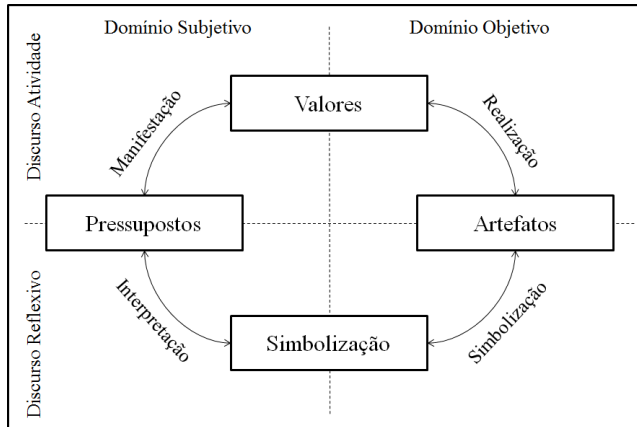
De cunho metodológico, Schein (2004) propõe como processo de identificação do universo da cultura corporativa: (i) analisar o teor e o processo de socialização de novos membros; (ii) analisar as respostas incidentes da história da empresa; (iii) analisar as crenças, valores e convicções dos criadores e portadores da cultura; e (iv) explorar os indivíduos internos à empresa.

Hatch (1993) busca incorporar e ampliar à ideia de Edgar Schein, adotando uma perspectiva simbólico-interpretativa. Hatch (1993) constrói seu modelo incluindo duas mudanças no modelo de Schein (1985), referindo-se à inclusão de símbolos como um dos elementos culturais e os elementos deixam de ser o foco central para delinear os processos de inter-relações (HATCH, 1993).

Hatch (1993), por sua vez, incorpora questões relativas à dialética e estabilidade através da dinâmica dos processos de manifestação, realização, simbolização e interpretação.

Para a autora, os processos ocorrem em sentidos duplos, de forma integrada, não havendo como ocorrer de forma separada. O modelo proposto pela autora está exposto na Figura 2.

Figura 2 – Modelo da dinâmica cultural



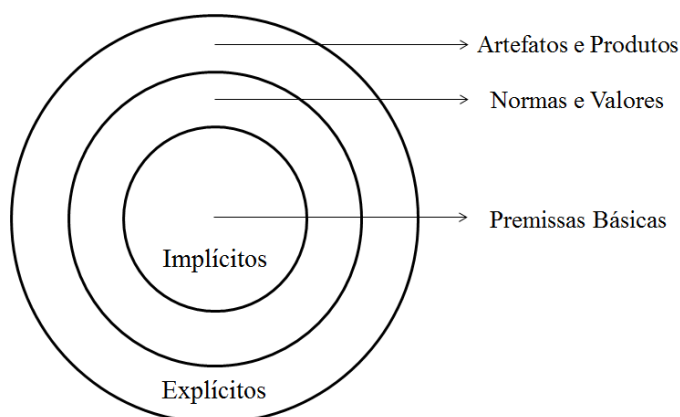
Fonte: Adaptado de Hatch (1993).

Por meio do modelo, é possível interpretar e analisar os principais aspectos contraditórios na empresa, como a estabilidade e a mobilidade ou a inovação e a resistência (HATCH, 1993). A autora perpetra uma associação de posturas contrárias, objetivas e subjetivas. A relevância do estudo da autora refere-se aos processos dinâmicos: manifestação, realização, interpretação e simbolização (HATCH, 1993).

Assim como o estudo de Hatch (1993), o modelo proposto no trabalho de Trompenaars (1993) tem relação com os conceitos estabelecidos por Schein (1985). Além disso, o estudo do Trompenaars (1993) está associado também com os achados de Hofstede (1984), na medida em que busca evidenciar que as crenças, valores e normas são diferentes de acordo com cada região. A proximidade entre o modelo de Trompenaars (1993) e Hofstede (1984) relaciona-se com a disposição das camadas (*Onion Diagram*), todavia, o conteúdo do modelo de Trompenaars (1993) assemelha-se com o modelo de Schein (1984). A Figura 3 apresenta o modelo proposto por Trompenaars (1993).

Figura 3 – Camadas de cultura organizacional na visão de Trompenaars





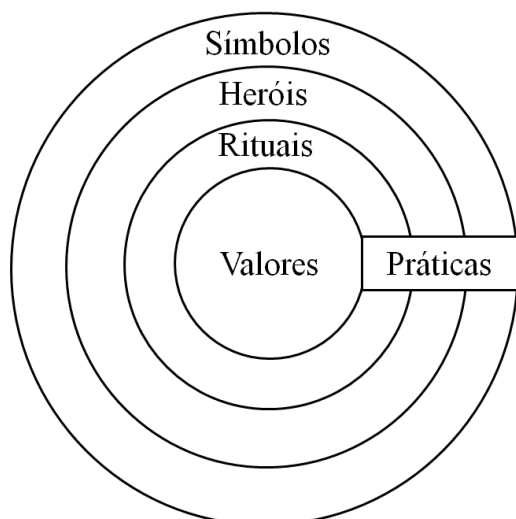
Fonte: Adaptado de Trompenaars (1993).

Trompenaars (1993) apresenta as seguintes dimensões da cultura corporativa: (i) universalismo *versus* particularismo; (ii) coletivismo *versus* individualismo; (iii) neutro *versus* emocional; (iv) difuso *versus* específico; (v) conquista *versus* atribuição; (vi) tempo; e (vii) relação com a natureza (TROMPENAARS, 1993). O autor defende que as dimensões culturais variam entre empresas em relação às soluções dadas aos problemas comuns. Do mesmo modo, o autor distingue as dimensões da cultura baseado na proposição de que a cultura oferece resposta, bem como orientação para o comportamento em situações aflitivas (TROMPENAARS, 1993).

O autor classifica ainda a cultura corporativa em quatro tipologias, a partir das dimensões apresentadas: cultura incubadora, cultura familiar, cultura míssil guiado e cultura Torre Eiffel; que representam, respectivamente, cultura voltada à satisfação, voltada ao poder, voltada ao projeto e orientada à função (TROMPENAARS, 1993).

No modelo proposto por Hofstede (1997; 2001), o autor define a cultura como uma instrução coletiva de pensamentos que distingue os membros de um grupo de outro, ou distingue as diferenças entre os indivíduos (HOFSTEDDE, 1997, 2001). Em sua proposta, apresentada por meio de um diagrama de camadas (*Onion Diagram*), Hofstede (2001) descreve manifestações culturais em diferentes níveis de profundidade, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de Hofstede de Diagrama de Camadas



Fonte: Hofstede (2001).

De acordo com Hofstede (2001), os símbolos são representados pelas palavras, gestões, imagens e objetos que transportam significados complexos reconhecidos somente pelos indivíduos que compartilham a mesma cultura. Os símbolos podem ser facilmente substituídos ou copiados por outras empresas, motivo esse, pelo qual, os símbolos se apresentam na camada mais externa do diagrama (HOFSTEDDE, 2001). Os heróis, segunda camada do modelo, representam os indivíduos que exibem características fortemente premiadas na cultura e servem de modelo para o comportamento da empresa (HOFSTEDDE, 2001). Os rituais constituem-se como atividades coletivas que são tecnicamente desnecessárias para atingir determinados objetivos desejados; entretanto, são considerados socialmente essenciais na cultura da empresa (HOFSTEDDE, 2001). Na última camada, conforme destaca Hofstede (2001), os valores corporativos não podem ser percebidos, entretanto, caso se tornem evidentes nos comportamentos dos indivíduos, esses valores podem ser visíveis. Os símbolos, os heróis e os rituais são nomeados como práticas, que, por sua vez, são visíveis por um membro externo à organização. Todavia, os significados culturais são invisíveis e interpretáveis, somente, pelos indivíduos internos à empresa (HOFSTEDDE, 2001).

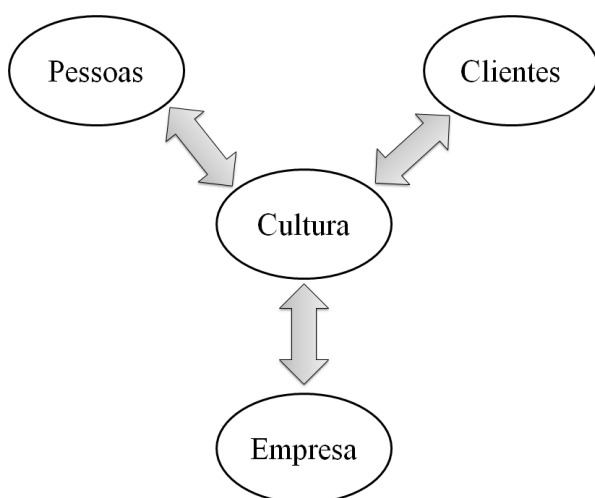
A partir de um *survey* desenvolvido na empresa *International Business Machines*® (IBM) e suas diferentes subsidiárias em diversos países, Hofstede (2001) definiu algumas dimensões culturais. Realizada entre 1967 e 1973, a pesquisa abrangeu um total de 71 países. Em seu estudo, publicado em seu livro em 1980, Hofstede (2001) propôs como objetivos desenvolver uma terminologia comumente aceitável e empiricamente fundamentada para descrever diferentes culturas, bem como analisar dados obtidos de forma sistemática e

não baseado, somente, em conjecturas. A análise desenvolvida permitiu comparar os resultados a partir das seguintes dimensões: distância de poder, resistência à incerteza, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade (HOFSTEDE, 2001).

Muitos estudos têm-se utilizado do modelo proposto por Hofstede (2001) para examinar o tema cultura corporativa a partir de distintas perspectivas. Entretanto, convém destacar que o modelo proposto pelo autor enfatiza características culturais em diferentes nacionalidades, sendo mais adequado o desenvolvimento do estudo sobre a cultura nacional do que a cultura corporativa (GAMBI, 2014).

Maull, Brown e Cliffe (2001) apresentaram um modelo de cultura corporativa derivado da abordagem de Hofstede (2001), denominado *Personal, Customer orientation, Organisational and Culture issues (PCOC)*. O modelo surgiu a partir da necessidade dos administradores identificarem, de modo primário, a cultura corporativa antes das iniciativas de melhoria organizacional (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001). O modelo PCOC está representado pela Figura 5.

Figura 5 – Modelo *Personal, Customer orientation, Organizational and Culture issues*



Fonte: Maull, Brown e Cliffe (2001).

Conforme destaca os autores, o modelo holístico não determina a causalidade entre os elementos que o compõem, cujo objetivo centra-se em operacionalizar o esboço em forma de questionário para fornecer uma avaliação da cultura corporativa (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001). Nesse sentido, os gestores das empresas teriam a capacidade de avaliar a cultura da empresa e identificar as áreas ou grupos que poderiam auxiliar as melhorias empresariais através do desenvolvimento de intervenções centradas. Dito de outra forma, a proposta dos autores consiste em conhecer a cultura corporativa para que possam ser

implantadas iniciativas de melhorias e tenham maior possibilidade de serem bem sucedidas (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001).

A relevância do modelo *Personal, Customer orientation, Organizational and Culture issues* (PCOC) está associada com a importância de conhecer a cultura corporativa em momento anterior à adoção de iniciativas de melhoria na empresa (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001). Entretanto, para os autores, este modelo tem o principal objetivo de fornecer informações sobre as diferenças culturais em diferentes contextos organizacionais.

Donnelly (1984) desenvolveu um modelo de cultura corporativa em que se classifica a tipologia cultural, em nível de qualidade, representada por três tipos: Excelente, Vaga e Horrível. A cultura Excelente refere-se ao plano de ação que é acatado pela maioria dos membros da empresa e faz parte das tomadas de decisões, em que os indivíduos percebem que fazem parte de uma equipe (DONNELLY, 1984). A cultura Vaga refere-se à estabilidade interna decorrente de altas regras, impostas por normas ou amadurecimento organizacional, e, como consequência, há baixa motivação para as mudanças (DONNELLY, 1984). Por fim, a cultura Horrível refere-se ao processo de tomada de decisão baseado no sistema de tentativa e erro, constituído sem planejamento (DONNELLY, 1984).

Outro modelo, não menos representativo, foi constituído por Sethia e Von Glinow (1985) composto por quatro tipologias culturais: Cultura Apática, Cultura Cuidadosa, Cultura Exigente e Cultura Integrativa (SETHIA; VON GLINOW, 1985). Resumidamente, a Cultura Apática refere-se a uma cultura em que não há motivação individual, refletindo um estado de desmoralização geral; a Cultura Cuidadosa, busca ajudar o bem-estar de seus membros, sem impor desempenho; a Cultura Exigente está voltada para o alto grau de produtividade; e, por último, a Cultura Integrativa centra-se no potencial dos indivíduos com expectativa de obter forte desempenho (SETHIA; VON GLINOW, 1985).

O modelo *Competing Values Framework* (CVF), um dos principais modelos utilizados na literatura, foi proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983) e explica as diferenças entre os valores que dominam os vários modelos de eficácia corporativa, que, posteriormente foi utilizado para explicar os perfis culturais em distintos modelos corporativos no estudo de Cameron *et al.* (2006). O modelo proposto centra-se nos valores competitivos: conflito entre estabilidade e mudança, e entre o ambiente interno e externo (DENISON; SPREITZER, 1991). Os valores corporativos percebidos como preponderantes na conduta da empresa traduzem um determinado traço cultural que norteia e conduz o comportamento competitivo da firma. O modelo de Cameron *et al.* (2006) defende a existência de duas dimensões, a

primeira referente ao enfoque organizacional (interno e externo) e a segunda refere-se à estrutura corporativa (estabilidade e controle ou, de modo contrário, à flexibilidade e à mudança). A combinação dessas dimensões resulta em quatro perfis culturais que caracterizam as diferentes culturas corporativas, denominadas Cultura Clã, Cultura Adhocracia, Cultura Hierárquica e Cultura Mercado (CAMERON *et al.*, 2006). O modelo CVF é apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Modelo *Competing Values Framework (CVF)*



Fonte: Figura de Cameron *et al.* (2006) adaptado por Hartnell, Ou e Kinicki (2011, p. 679).

A primeira cultura, Clã ou de Grupo, é orientada para a colaboração, que incide sobre os empregados na tentativa de desenvolver competências humanas, assim como o fortalecimento da cultura organizacional através da construção de consenso. A lógica subjacente é de que a afiliação humana produz atitudes afetivas positivas dos empregados voltados à empresa. O objetivo desta cultura consiste em desenvolver processos de cooperação, de modo a alcançar a coesão entre o consenso e a ampla participação dos empregados. Para alcançar esse objetivo, deve-se clarificar e reforçar os valores organizacionais, bem como as normas e expectativas dos empregados, através do desenvolvimento em grupos de trabalho multifuncionais, a implementação de programas para fortalecer a retenção de empregados e fomentar o trabalho em equipe e tomada de decisão descentralizada. Empresas com essa cultura geralmente prosperam na contratação, desenvolvimento e manutenção da sua base de recursos humanos, cuja remuneração está baseada no desenvolvimento do grupo e não no desempenho individual (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMREON *et al.*, 2006; HARTNELL; OU; KINICKI, 2011).

A segunda cultura, Hierárquica ou de Controle, suporta uma estrutura corporativa orientada para mecanismos de controle. O objetivo da empresa consiste na criação de valor orientada através de melhorias internas da eficiência, da implementação de melhores processos e de melhorias de qualidade. Empresas com foco nessa tipologia cultural costumam fazer o uso extensivo de procedimentos padronizados e enfatizam o uso reforçado das regras e uniformidade dos procedimentos (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMREON *et al.*, 2006; HARTNELL; OU; KINICKI, 2011).

A terceira cultura, Cultura de Mercado ou Racional, centra-se na eficácia externa da organização, prosseguindo o reforço da competitividade e enfatizando a eficácia organizacional, resposta rápida e foco no cliente. Estas empresas costumam dar a maior prioridade para os clientes e acionistas e o sucesso baseia-se em indicadores como a participação de mercado, nos lucros, no cumprimento dos objetivos orçamentários e crescimento da rentabilidade (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMREON *et al.*, 2006; HARTNELL; OU; KINICKI, 2011).

A quarta tipologia, Cultura Adhocracy ou Criativa, se concentra na criação de futuras oportunidades no mercado através da inovação de produtos e serviços da empresa. Nessa cultura, a empresa incentiva o empreendedorismo, a visão de futuro e a mudança constante, permitindo a liberdade de ações e pensamentos entre os empregados, aceitando elevados riscos e forte disposição à quebra de paradigmas. Essas empresas geralmente visam incluir extensões inovadoras na linha de produtos, novos avanços radicais no processo, bem como inovações na distribuição e logística no desenvolvimento de novas tecnologias (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMREON *et al.*, 2006; HARTNELL; OU; KINICKI, 2011).

Um resumo das tipologias da cultura corporativa, segundo o modelo *Competing Values Framework*, expondo os elementos (as crenças, os valores, os artefatos) e os resultados, em termos de eficácia, para cada tipo de cultura está apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de cultura corporativa no modelo *Competing Values Framework*

<b>Tipo Cultural</b>	<b>Crenças</b>	<b>Valores</b>	<b>Artefatos</b>	<b>Critério de Eficácia</b>
Colaborativo (Clã)	Indivíduos se comportam adequadamente quando têm confiança, lealdade e participação para com a organização	Apego, afiliação institucional, colaboração, confiança e apoio	Trabalho em equipe, participação, envolvimento dos trabalhadores e comunicação aberta	Satisfação e empenho dos empregados

Criativo (Adhocracy)	Indivíduos se comportam adequadamente quando entendem a importância e o impacto da tarefa	Crescimento, estimulação, variedade, autonomia e atenção ao detalhe	Assunção de riscos, criatividade e adaptabilidade	Inovação
Competitivo (Mercado)	Indivíduos se comportam adequadamente quando têm objetivos claros e são recompensados com base em suas realizações	Comunicação, concorrência, competência e realização	Informações sobre clientes e concorrentes, estabelecimento de metas, competitividade e agressividade	Participação de mercado, lucro, qualidade do produto e produtividade
Controle (Hierárquica)	Indivíduos se comportam adequadamente quando têm papéis claros e os procedimentos são formalmente definidos por regras e regulamentos	Comunicação, rotinização, formalização e consistência	Conformidade e previsibilidade	Eficiência, pontualidade e bom funcionamento

Fonte: Adaptado de Hartnell, Ou e Kinicki (2011).

Além da perspectiva individual de análise da cultura corporativa, as tipologias são classificadas a partir de diferentes dimensões concorrentes. Dessa forma, o modelo *Competing Values Framework* pode ser visto a partir do eixo vertical e do eixo horizontal. No eixo vertical, a cultura corporativa pode apresentar foco na manutenção interna e integrativa (Cultura Clã e Hierárquica) ou na manutenção externa e diferenciação (Cultura Adhocracia e Mercado). No eixo horizontal, a cultura corporativa centra-se nos processos orgânicos (Flexibilidade e Discrição) e processos mecanicistas (Estabilidade e Controle) (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON *et al.*, 2006). Nesse sentido, a dominância de alguma(s) cultura(s) determina o perfil da cultura corporativa de determinada empresa, individualmente ou em conjunto.

Os critérios de eficácia apresentados no Quadro 1 são, em geral, utilizados como medidas de definição resultantes de cada tipologia cultural. Assim, Hartnell, Ou e Kinicki (2011) apontam, em seu estudo, um conjunto de medidas para os critérios de eficácia, no qual, atribuídas em conjunto, podem indicar a eficácia esperada de cada tipo de cultura corporativa. Os autores destacam, por exemplo, que: (i) a eficácia da cultura colaborativa pode ser mensurada pelo nível de satisfação e comprometimento dos empregados, demandando gradação em seu nível; (ii) a eficácia da cultura criativa pode ser mensurada através de medidas quantitativa e escalares como a celeridade na criação de novos produtos e serviços, assim como o escalonamento da suas respectivas qualidades; (iii) a eficácia da cultura competitiva pode ser atribuída às medidas de rentabilidade econômica, nível de competitividade no mercado, satisfação do consumidor, dentre outras; e (iv) a eficácia de controle pode ser mensurada pelo nível de comunicação na empresa, assim como pelo rápido

processo de tomada de decisão, ambas podendo ser construídas por meio de instrumentos como questionários e entrevistas (HARTNELL; OU; KINICKI, 2011).

Ressalta-se que em relação ao modelo CVF, a cultura corporativa apresenta, não somente, a existência de uma personalidade cultural única, mas uma combinação distinta de características culturais, sendo que uma cultura se apresenta mais dominante do que outras (WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011). Nesse sentido, o modelo CVF identifica combinações das diferentes tipologias culturais, em que algumas se apresentam com maior predominância do que outras. Convém destacar a existência de equilíbrio entre as diferenças culturais, uma vez que a forte predominância em apenas um quadrante pode tornar a empresa disfuncional (CAMERON; QUINN, 2006).

O modelo CVF tem sido utilizado por alguns estudiosos (ZU; ROBBINS; FREDENDALL, 2010; HARTNELL; OU; KINICKI, 2011; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011; SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Associado com a ideia da presente pesquisa, o modelo CVF constitui-se como um método que permite assinalar a cultura corporativa com foco na análise quantitativa, o que contrasta com o foco qualitativo fortemente aplicado no estudo de cultura corporativa (DENISON; SPREITZER, 1991). Além disso, o modelo CVF representa um arquétipo bem demonstrado em pesquisas empíricas (NAOR *et al.*, 2014).

Para este estudo, utiliza-se, portanto, o modelo *Competing Values Framework* (CVF), o qual permite definir o perfil cultural dominante da empresa, assim como as dominâncias culturais, considerando, é claro, a presença de distintas tipologias culturais corporativas em uma mesma empresa (CAMERON *et al.*, 2006; CAMERON; QUINN, 2006; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011). O CVF talvez seja considerado o enfoque mais popular para avaliar a cultura da empresa, cujo interesse centra-se na relação entre a cultura e o desempenho empresarial (GREGORY *et al.*, 2009). Nesse sentido, a determinação cultural da empresa permite realizar uma análise entre a tipologia da cultura da empresa com seu respectivo desempenho, cuja relação pode ser fundamentada na perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR).

#### ***2.1.4 Cultura corporativa sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos***

Em função do objetivo do estudo de analisar a relação entre as tipologias de cultura corporativa e o desempenho empresarial, esta subseção tem a finalidade de analisar a temática cultura corporativa a partir dos preceitos da teoria da Visão Baseada em Recursos



(VBR). Depois de expor os principais fundamentos e pressupostos da teoria da VBR, busca-se discutir os argumentos que fortalecem o conceito da cultura corporativa como um recurso estratégico capaz de gerar diferencial competitivo sustentável.

A teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), ou *Resource-Based View* (RBV), emergiu a partir de uma perspectiva em que se afirmava que o desempenho da empresa era determinado somente pelo seu ambiente externo (GRANT, 1991), como, por exemplo, satisfação dos *stakeholders* e participação da empresa no mercado financeiro. Entretanto, a literatura acerca da teoria da VBR defende fortemente que o sucesso de uma empresa depende também dos recursos e das capacidades internas que a empresa tem, bem como sua capacidade de controlá-los (GALBREATH, 2005).

As primeiras discussões sobre a VBR, numa conjuntura moderna, surgiram com Edith Penrose, ao sugerir que as empresas deveriam ser vistas como um “conjunto de recursos” (HODGSON, 1998). Na área da estratégia, a VBR recebeu contribuições de importantes estudiosos como Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993) na condução de conceitos relacionados com os aspectos internos às empresas.

Numa perspectiva analítica estratégica, a VBR centra-se no ambiente interno à organização, analisada sob a perspectiva dos recursos que a compõem, permitindo integrar a estratégia com a estrutura da empresa (OLIVEIRA; KOVACS, 2006). Os recursos e as capacidades da empresa podem ser definidos como tangíveis ou intangíveis, que podem ser representados pelas máquinas, marcas, atributos, competências, procedimentos eficientes, reputação, entre outros (WERNERFELT, 1984). Nesse sentido, a combinação dos recursos e capacidades tangíveis e intangíveis permite a criação e aplicação de estratégias eficazes, viabilizando crescimento empresarial no longo prazo (BARNEY, 1991).

Além disso, o espectro central da teoria da VBR consiste, justamente, em examinar a relação entre as características internas da empresa – recursos e capacidades particulares – e seu desempenho. Os recursos desenvolvidos e controlados pelas empresas representam, nesse escopo, os principais fatores que explicam seu desempenho superior, cuja origem decorre das propriedades específicas desses recursos (CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010). Nesse sentido, o diferencial no desempenho e a geração de vantagem competitiva das empresas são explicados, principalmente, pela existência de recursos e capacidades específicas da empresa que têm características raras, valiosas, inimitáveis e insubstituíveis, bem como pela heterogeneidade dos recursos criados e controlados pela empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; HELFAT; PETERAF,

2003). Assim, o acúmulo e a diversidade de recursos e capacidades estratégicas permite que as empresas possam gerar vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990; HAFEEZ; ZHANG; MALAK, 2002).

Conforme destaca Flamholtz e Randle (2012), o que é menos destacado na literatura é que a cultura corporativa é um verdadeiro “ativo estratégico”, e que poderia muito bem ser o “recurso estratégico” para muitas, se não todas, as empresas na economia de hoje, especialmente nas nações mais avançadas. Nessa perspectiva, a cultura é, ou pelo menos pode ser, um componente crítico de um modelo conceitual de sucesso assim como outras formas de capital intelectual (RATNATUNGA; GRAY; BALACHANDRAN, 2004). Como apontam Dumay e Cuganesan (2011), identificar e medir o capital intelectual é importante para as empresas contemporâneas, pois os ativos intangíveis criam valor e possibilita à empresa a criação de uma “verdadeira vantagem competitiva”.

Para analisar de que modo o tema cultura corporativa pode estar fundamentado nos preceitos da VBR devem ser destacados quatro conceitos interligados: (i) a cultura corporativa é um ativo; (ii) que é um “ativo estratégico”, no sentido que compreende uma fonte de vantagem competitiva; (iii) que poderia ser muito bem um “recurso estratégico”; e (iv) que a cultura, como um ativo estratégico, pode ser a essência ou núcleo de um “modelo de negócio” (BARNEY, 1986; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012).

Em relação ao primeiro, compreende-se que os ativos podem ser classificados em tangíveis (máquinas, instalações, equipamentos) e intangíveis (marcas, propriedade intelectual, lealdade do cliente), sendo este último uma forma de “*goodwill*” (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). Desse modo, os autores defendem que, da mesma forma que um “*goodwill*”, a cultura corporativa é um “bem econômico” intangível, mas muito real nas empresas. Ainda, segundo os autores, para empresas com forte cultura positiva como *Starbucks*, *Southwest Airlines*, *Wal-Mart* ou *Google*, a cultura é um verdadeiro “ativo”, se não no sentido estrito da Contabilidade ou no sentido real da economia, o que significaria direcionar a empresa a uma rentabilidade diferencial mensurável (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). Por outro lado, em empresas cuja cultura é disfuncional, como é o caso da *AIG*, *K-Mart* e *General Motors*, suas culturas corporativas são verdadeiros “passivos”, não no sentido contábil, mas no sentido coloquial do termo (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). Nessa perspectiva, os autores defendem que empresas com fortes culturas positivas levariam a um forte desempenho, enquanto que empresas com fortes culturas disfuncionais levariam a um rápido declínio da riqueza.

No segundo conceito, ressalta-se, de início, que nem todos os ativos são ativos estratégicos. Um ativo estratégico é aquele que proporciona forte vantagem competitiva sustentável. Flamholtz e Randle (2012) propõem dois critérios de satisfação para que um ativo seja classificado como estratégico: (i) fornecer vantagem competitiva; e (ii) deve ser sustentável por, pelo menos, um período superior a dois anos. Partindo dos estudos de Barney (1986, 1991) sobre a perspectiva da VBR, o autor sugere que algo irá fornecer uma vantagem competitiva sustentável quando reunir três critérios: (i) caracterizar-se como importante para a empresa, pois tem um efeito positivo sobre os lucros; (ii) ser de difícil de imitação; e (iii) ser escasso.

Nesse sentido, a cultura corporativa pode ser classificada como um ativo estratégico, pois empresas com forte cultura tendem a atrair e reter os “melhores e mais brilhantes” trabalhadores, por exemplo, sendo, por estas razões, empresas que estão, cada vez mais, reconhecendo uma “marca empregado” (a marca de sua cultura) como um ativo estratégico ou arma competitiva, tão importante quanto, ou até mais importante do que outros fatores estratégicos (FLAMHOLTZ, 1999; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). Outro ponto destacado pelos autores, refere-se a um comparativo entre duas empresas que vendem, praticamente, os mesmos produtos: *Wal-Mart* e *K-Mart*. Os autores se questionam sobre o que explicaria o diferencial nos resultados de desempenho financeiro das empresas. Sob a referência do livro de Soderquist, publicado em 2005, pelo ex-vice-presidente e diretor de operações da *Wal-Mart*, que atribui o sucesso da empresa devido a sua cultura, os autores explicam que grande parte da explicação do valor financeiro diferencial entre estas duas empresas é atribuível às diferenças culturais entre ambas (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). Sob essa perspectiva, a cultura da empresa exerce efeito sobre o lucro da empresa.

Na mesma linha, Flamholtz e Randle (2012) apontam que a cultura de uma empresa é difícil, praticamente impossível, de se imitar. Conforme destacado por Barney (1986), um recurso que é um forte candidato para satisfazer o ensaio de agregação de valor e ser difícil de imitar é a cultura organizacional. Estudos acadêmicos auferem que algumas empresas, dadas em mesmo segmento setorial, muitas vezes se destacam por causa do papel da cultura ou conceitos relacionados (valores, crenças e ideologias), no sentido de tornar as empresas distintas, bem como sucedidas e difíceis de ser imitadas (PETERS; WATERMAN, 1982; KOTTER; HESKETT, 1992; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CROOK *et al.*, 2008). Também é “escasso”, no sentido de ser relativamente raro como um fenômeno e também tem

valor de escassez, pois a cultura é difícil e cara para criar e gerir, especialmente em grandes corporações (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012).

Acatando os argumentos de Barney (1991), a cultura de uma empresa pode ser uma fonte mais forte de vantagem competitiva sustentada por produtos ou serviços. Para Flamholtz e Randle (2012), a cultura da empresa não é apenas uma forte fonte de vantagem competitiva sustentável; é a melhor fonte de vantagem competitiva sustentável, e, por sua vez, um recurso estratégico. Entende-se, nesse escopo, que a cultura corporativa é um recurso estratégico sustentável, pois pode explicar o diferencial nos lucros das empresas (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012); são inimitáveis, representando uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas (BARNEY, 1986); e escassa, pois a cultura representa um dos recursos mais caros e difíceis de criar e gerir (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012). O que torna a cultura corporativa um recurso estratégico sustentável é o fato de a “cultura de uma empresa – se bem gerida – é transmitida às gerações de funcionários através da empresa, como “DNA”, perpetuando esta fonte de vantagem competitiva” (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012, p. 83).

No presente estudo, a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) constitui-se como a teoria-chave para explicar o relacionamento entre a cultura da empresa e seu desempenho empresarial, pois se leva em conta a conjectura central da teoria da VBR que consiste no exame da relação entre as características internas da empresa – recursos e capacidades particulares – e seu desempenho. Nesse sentido, a VBR destaca a importância potencial de diferenciar a cultura corporativa como um caminho para o desempenho e para a vantagem competitiva sustentável das empresas.

### ***2.1.5 Cultura nacional e cultura corporativa***

Alguns autores têm apontado que a cultura nacional e regional pode ajudar a compreender melhor a cultura da empresa (HOFSTEDE, 1984; MORGAN, 2006; BALTIERI, 2011). Ressalta-se, todavia, que existem argumentos que fortalecem a proposta de que a cultura nacional exerce influência pouco significativa sob a cultura da empresa ou que empresas expostas a contextos distintos podem apresentar culturas semelhantes (TAVARES, 1996; GERHART; FANG, 2005; GERHART, 2008). Este contraponto será discutido nessa subseção, de modo que seja tomado um posicionamento quanto ao pressuposto entre a cultura nacional e regional sob a cultura corporativa.

Sabe-se que o contexto externo interfere direta e indiretamente em toda e qualquer empresa. O “ambiente” pode ser compreendido como um conjunto de ocorrências externas à empresa, que a influenciam internamente (BALTIERI, 2011). Assim, o ambiente é composto por condições de mesma natureza: tecnológicas, políticas, culturais e econômicas (STONER; FREEMAN, 1992). Essas contingências ocorrem distintamente em cada empresa, podendo ocorrer variações nas estruturas e posturas adotadas por cada empresa (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

De início, deve-se enfatizar a diferença entre a cultura nacional e a cultura corporativa. A cultura nacional faz uma distinção entre os membros de uma nação em relação à outra, enquanto que a cultura corporativa faz distinção dos indivíduos de uma empresa em relação à outra (VAN OUDENHOVEN, 2001). Ou seja, a cultura nacional associa-se com os valores, as crenças e as práticas que são compartilhados pelos membros de determinada nação, que, por sua vez, se refletem no comportamento dos indivíduos em toda a sociedade. No contexto corporativo, os valores, as crenças e as práticas que são compartilhados por membros de determinada empresa, refletem seus comportamentos e atitudes nessa organização.

Parte representativa das empresas apresentam uma cultura dominante e subculturas (PAIXÃO, 2012). A cultura dominante se manifesta através dos valores centrais e predominantes que concedem às empresas uma singularidade distinta. As subculturas, por sua vez, propagam-se para refletir os fatos do cotidiano ou experiências comuns enfrentadas pelos indivíduos. A cultura dominante e as subculturas podem ser explicadas geograficamente e saturam, além dos valores centrais, os valores adicionais dos indivíduos de determinada área (ROBBINS, 1999).

Volume representativo de estudos tem apontado que a cultura corporativa é formada a partir da personalidade e experiências dos indivíduos que trabalham na empresa (BARNEY, 1986), por circunstâncias relacionadas à sua criação (PETTIGREW, 1979), pelo perfil de seus fundadores (SCHEIN, 1984) e por fatores associados ao crescimento da empresa (BARNEY, 1986).

Estudos têm apontado que a cultura nacional pode afetar a cultura corporativa, dentre alguns autores destacam-se Hofstede (1984), House *et al.* (2004), Morgan (2006) e Baltieri (2011). Inclusive, argumenta-se que “não há como estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade sem estudar as culturas ou a cultura desta sociedade” (MOTTA;

CALDAS, 1997, p. 18). Outra visão é apontada para que a cultura da empresa represente uma manifestação de uma das camadas ou níveis da cultura nacional (RÉVILLION, 2005).

Para Baltieri (2011), as diferenças culturais entre nacionalidades devem ser consideradas, uma vez que “o curso da história criou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do significado da vida, e nos estilos e filosofias de organização e administração” (MORGAN, 2006, p. 140). Do mesmo modo, não se podem ignorar as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas conferidas nas últimas décadas, que, por sua vez, podem afetar a cultura das empresas (BALTIERI, 2011).

Para descrever as diferenças da cultura nacional, Hofstede (2001) desenvolveu um modelo de cultura corporativa com quatro dimensões: distância de poder, resistência à incerteza, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade. Esta classificação tem sido utilizada em sua extensa pesquisa que descreve as diferenças de mais de 50 culturas nacionais e são comumente usados por outros pesquisadores quando se mede a distância e avalia as relações entre as diferentes culturas nacionais.

No livro, “*Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 cultures*”, House et al. (2004) relatam sobre o trabalho do programa de pesquisa *GLOBE*, que utilizou uma amostra de 17.730 gestores de 951 organizações em três setores (alimentos processados, serviços financeiros, serviços de telecomunicações) em 62 países. O estudo *GLOBE* representa uma colaboração de 170 estudiosos de 62 países, e estuda a cultura em termos de ambos os valores, assemelhando-se ao estudo de Hofstede (2001), e práticas e fá-lo em três níveis de análise (país, empresa e indivíduo). Os resultados enfatizam a forte relação entre a cultura nacional e a cultura da empresa.

Deve-se ressaltar, entretanto, a possibilidade da cultura nacional exercer pouca influência sobre o comportamento das empresas, inclusive sob a formação da cultura corporativa. De início, convém destacar que, mesmo fazendo parte de um mesmo contexto social, econômico e cultural, as empresas apresentam características e especificidades distintas (TAVARES, 1996). Esse argumento se contrapõe ao geralmente trabalhado na literatura, sugerindo que outras variáveis podem interferir no relacionamento entre cultura nacional e corporativa. Esse mister direciona a uma proposição de que os fatores internos à empresa relacionados à cultura, como os elementos, por exemplo, não são fortemente afetados pela cultura nacional, mas que afetam significativamente a cultura da empresa. Nesse sentido, faz-se necessário “englobar todos os componentes organizacionais e ter uma atenção especial aos chamados sintomas culturais” (LIMA; ALBANO, 2002, p. 34). Dentre esses sintomas,

podem-se destacar, notadamente, o perfil dos gestores, o clima organizacional, o setor de atuação da empresa, o local onde a empresa se desenvolve, dentre outros (HOFSTEDE, 1994; LIMA; ALBANO, 2002). Deve-se levar em consideração que, na maioria dos casos, as empresas adotam os paradigmas culturais mesmo que não estejam de acordo com o contexto expresso na sociedade (LIMA; ALBANO, 2002).

Johns (2006, p. 396) afirma explicitamente que a “cultura nacional limita as variações das culturas corporativas”. Seu estudo baseia-se nos trabalhos de Chatman e Jehn (1994) e Hofstede (2001). Assim, Johns (2006) argumenta que “o imperativo contextual sugerido por estas descobertas está em nítido contraste com a visão comum de que as culturas são formadas essencialmente por meio de processos internos” (JOHNS, 2006, p. 396). Entretanto, Gerhart e Fang (2005), ao reanalisar os dados de Hofstede (2001), mostram que as diferenças entre países explicam apenas uma pequena porcentagem da variância em valores culturais a nível individual, sugerindo que a média das diferenças entre os países são pequenas em relação às diferenças (ou seja, a variância) dentro dos países. Gerhart (2008), ao reanalisar o estudo de Chatman e Jehn (1994), mostra que as diferenças organizacionais, de fato, explicam maiores níveis de variação nos valores culturais do que diferenças entre os setores. A reanálise desenvolvida põe em dúvida o argumento de que as diferenças culturais corporativas são tão limitadas como se acredita (GERHART, 2008).

Denison, Haaland e Goelzer (2003) exploram a existência de diferenças culturais na relação entre a cultura das empresas e a sua eficácia. Os autores desenvolvem dois estudos, o primeiro compara os resultados de empresas espalhadas em países da Europa, América do Norte e Ásia, encontrando semelhanças nos resultados entre essas regiões. Enquanto que o segundo estudo apresenta os resultados das amostras-alvo de empresas do Canadá, Austrália, Brasil, EUA, Japão, Jamaica, e África do Sul, no qual mostram traços culturais comuns em cinco dos países e um padrão divergente dos resultados obtidos em Jamaica e Japão. (DENISON; HAALAND; GOELZER, 2003). Os autores apontam para um possível conjunto comum de traços culturais que podem ser usados para compreender a eficácia das organizações, mas que são expressos de forma distinta em diferentes contextos nacionais.

Partindo para um contexto regional, alguns estudos têm reforçado que a localização regional da empresa pode funcionar como uma variável de controle que influencia a relação entre a cultura da empresa e sua eficácia corporativa (GELFAND; EREZ; AYCAN, 2007; KULL; WACKER, 2010). Desse modo, dada as diferenças culturais inerentes entre as regiões Leste e Oeste, um conjunto diferente de valores culturais podem ser necessários em

uma região para alcançar um melhor desempenho do que em outra. No mesmo caminho, a cultura corporativa tem sido apontada para ser distinta em países desenvolvidos e em países em processo de desenvolvimento (GRINDLE, 1997; MOROSINI; SHANE; SINGH, 1998; DESHPANDÉ; FARLEY, 2004).

Outra questão que merece realce refere-se à estrutura legal do país, também conhecido como sistema jurídico: *Common Law*, *Civil Law* e *Mixed Law* (LA PORTA *et al.*, 1998; BUSHMAN; PIOTROSKI, 2006). A literatura tem indicado que o sistema legal do país pode caracterizar posturas mais fortes quanto às decisões dos investidores (*Common Law*), enquanto em mercados mais fracos, esperam-se posturas menos consistentes em relação às necessidades dos investidores (*Civil Law*); esta última, por sua vez, pode direcionar à empresa a menor reputação e, de modo consequente, a menor desempenho (CARDOSO *et al.*, 2013).

No presente estudo e diante da proposta de análise multirregional, parte-se do pressuposto de que as empresas sofrem escassa pressão da cultura nacional, conforme salientam Gerhart e Fang (2005) e Gerhart (2008). Considerando, inclusive, que empresas inseridas no mesmo ambiente social, econômico e cultural podem apresentar especificidades distintas (TAVARES, 1996), em decorrência, mais fortemente, dos fatores internos do que dos fatores externos à empresa. Além disso, este estudo parte da ideia de que, na maioria dos casos, as organizações adotam determinados paradigmas culturais mesmo que não estejam de acordo com o contexto expresso na sociedade (LIMA; ALBANO, 2002).

Nesse sentido, o estudo se desenvolve, a partir de uma análise geral sobre o efeito dos tipos de cultura corporativa, segundo o modelo *Competing Values Framework (CVF)*, sem considerar a influência do contexto da cultura nacional sob a cultura corporativa. Entretanto, apesar desses argumentos, são desenvolvidas algumas análises considerando os aspectos regionais. Na primeira, realiza-se uma análise do efeito da tipologia cultural no desempenho das empresas de cada continente individualmente, nos casos quantitativos viáveis; enquanto que a segunda considera apenas a localização regional do país (Leste ou Oeste); e, por último, faz-se uma análise em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Essa análise visa interpretar, adicionalmente, sobre a existência de possíveis efeitos da cultura nacional sobre a cultura corporativa.



## 2.2 Cultura corporativa e desempenho empresarial

A relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial é explorada nesta pesquisa. Estudos teóricos e empíricos já realizados na investigação dessa relação são explanados a seguir.

Em linhas gerais, tem sido afirmado por muitos pesquisadores que a cultura corporativa orientada para o sucesso aumenta a eficácia organizacional, representada por alguns elementos como: satisfação e comprometimento dos empregados, inovação de produtos e serviços, participação de mercado, lucro, qualidade do produto, produtividade e eficiência (DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 1984; DENISON, 1990; KOTTER; HESKETT, 1992; CAMERON; QUINN, 1999; CAMERON *et al.*, 2006).

Existem diversos fatores que podem estar relacionados com o desempenho empresarial. Dentre estes fatores, a cultura corporativa tem sido extensivamente estudada considerando-se distintas perspectivas amostrais e temporais (PETERS; WATERMAN, 1982; DENISON, 1984; HOFSTEDE *et al.*, 1990; MARCOULIDES; HECK, 1993; OGBONNA; HARRIS, 2000; SØRENSEN, 2002; YILMAZ; ERGUN, 2008; TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; KOTRBA *et al.*, 2011; DUKE II; EDET, 2012; HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013; AHMED; SHAFIQ, 2014; SANTOS *et al.*, 2014). Nessa linha temática, trabalhos científicos têm dado ênfase para uma relação entre a cultura corporativa e o desempenho organizacional no curto e no longo prazo (DENISON, 1990; SØRENSEN, 2002; ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010). Apesar da relação entre a cultura corporativa e o desempenho da empresa encontrar-se, sob o ponto de vista teórico, nitidamente integrada, a confirmação sobre a natureza perfeita dessa relação é variada (CALORI; SARNIN, 1991; AHMED; SHAFIQ, 2014).

A literatura expressa, de diferentes maneiras, que a cultura corporativa é um dos poderes ocultos explicativos do desempenho da empresa. No entanto, revela-se que a diferença entre os tipos de cultura corporativa, ao mesmo tempo, pode levar a diferentes resultados de desempenho (ACAR; ACAR, 2014). Nessa perspectiva, estudos têm apontado que diferentes tipologias culturais implicam em distintos resultados em termos de eficácia organizacional, que, por sua vez, pode afetar, diferentemente, o desempenho das empresas (TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013; ACAR; ACAR, 2014; AHMED; SHAFIQ, 2014). Esse argumento é defendido por Siehl e Martin (1990), ao reconhecerem que a cultura corporativa exerce um efeito indireto sobre o desempenho empresarial. O efeito indireto ocorre, justamente, porque cada tipologia de

cultura corporativa apresenta elementos intrínsecos, que exerce um efeito diverso na eficácia da empresa, que, por sua vez, afeta diferentemente o desempenho da organização.

Cabe ressaltar que, neste estudo, a compreensão da relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial leva em conta a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). Com base nos preceitos da VBR, pressupõe-se que o sucesso de uma empresa depende, além do fator ambiente externo, dos recursos que esta tem, bem como da sua capacidade de controlá-los (GRANT, 1991; GALBREATH, 2005). A teoria da VBR explica que o diferencial no desempenho e a geração de vantagem competitiva das empresas são explicados, principalmente, pela existência de recursos e capacidades específicas da empresa que têm características raras, valiosas, inimitáveis e insubstituíveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; HELFAT; PETERAF, 2003). Dentre esses recursos, insere-se a cultura corporativa (BARNEY, 1986; CROOK *et al.*, 2008; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012), ressaltando, inclusive, a cultura como “algo que a organização tem” (SMIRCICH, 1983, p. 347).

Conforme ilustrado anteriormente, diversos autores têm apresentado argumentos que fortalecem a posição da cultura corporativa como um ativo estratégico que pode afetar o desempenho, que, de certo modo, cria vantagem competitiva sustentável para a empresa (BARNEY, 1986; CROOK *et al.*, 2008; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012; WEI; SAMIEE; LEE, 2014). Zheng, Yang e McLean (2010) argumentam que a cultura corporativa é um dos principais ativos extensivamente estudados em associação com a eficácia organizacional. A cultura corporativa é um **recurso estratégico** que influencia uma série de atividades dentro das empresas e evidências empíricas demonstram que a cultura afeta o desempenho empresarial (WEI; SAMIEE; LEE, 2014, grifo nosso). A literatura, inclusive, tem fortalecido que uma das **forças intangíveis substanciais** que afetam o desempenho da empresa é a cultura corporativa (ACAR; ACAR, 2014, grifo nosso). Braga, Ferraz e Lima (2014) reforçam que a cultura corporativa, por décadas, é considerada um importante fator de vantagem competitiva para as empresas, utilizada para compreender a relação entre cultura e desempenho empresarial.

### 2.3 Estudos empíricos anteriores

O argumento da cultura corporativa como um preditor do desempenho das empresas surgiu em resposta à necessidade de compreender mais sobre a dinâmica de uma empresa, sendo, esta relação, investigada por estudos em diferentes perspectivas. Entretanto,

somente a partir da década de 1980 e 1990 que a relação entre os constructos têm se tornado mais intensa na literatura (DEAL; KENNEDY, 1982; PETERS; WATERMAN, 1982; DENISON, 1984; HOFSTEDE *et al.*, 1990; KOTTER; HESKETT, 1992; CHATMAN; JEHN, 1994; DENISON; MISHRA, 1995).

Parte representativa dos estudos, assim como esta pesquisa, trata da possível interferência da cultura corporativa, ou suas distintas classificações e tipologias, no desempenho das empresas, utilizando diferentes medidas para ambos os constructos. A seguir são relatados os resultados de alguns desses estudos, enfatizando-se, ao final, a distinção desta pesquisa em relação aos estudos já realizados e aqui apresentados.

Peters e Waterman (1982) desenvolveram um estudo empírico que identificaram 36 empresas americanas que tinham apresentado desempenho “excelente” entre 1961 e 1980. Utilizando seis medidas de desempenho relacionadas com a rentabilidade e o crescimento da empresa, os autores constataram que, pelo menos, cinco dessas medidas apresentam uma relação direta com a cultura corporativa, inclusive com culturas fortes.

Denison (1984) realizou um estudo quantitativo sobre a cultura corporativa e o desempenho organizacional. A cultura da empresa foi medida a partir das percepções individuais de práticas corporativas. Para o desenvolvimento do estudo, foi construído um questionário com 125 itens sobre temas que versam sobre o clima organizacional, liderança, trabalho em equipe e satisfação dos empregados. O estudo baseou-se nas respostas de 43.747 entrevistados de 34 empresas americanas de 25 diferentes setores. O desempenho organizacional foi medido pelo retorno sobre o investimento, retorno sobre o patrimônio líquido e retorno sobre vendas, no período compreendido nos cinco anos seguintes à pesquisa organizacional. Em seu estudo, Denison (1984) encontrou evidências de que as empresas que têm culturas corporativas participativas e locais de trabalho bem organizados apresentam melhores registros de desempenho do que aquelas que não os têm. O estudo de Denison (1984) é, certamente, um contributo importante para testar as relações entre práticas de gestão e desempenho organizacional. No entanto, o questionário não cobriu todas as possíveis dimensões da cultura como, por exemplo, a relação da empresa com o seu ambiente (CALORI; SARNIN, 1991).

Hofstede *et al.* (1990) apresentaram resultados referentes a um estudo sobre as culturas organizacionais de empresas localizadas na Dinamarca e na Holanda. O estudo abrangeu vinte unidades de dez empresas distintas. A análise dos dados ocorreu através da aplicação de questionários e entrevistas de uma amostra estratificada e aleatória dos gerentes

das empresas de cada unidade separadamente. O questionário elaborado pelos autores, com 125 itens cada, foi respondido por 1.295 gestores. Em seu estudo foram evidenciadas correlações estatisticamente significativas entre a cultura da empresa e o desempenho organizacional.

Pouco tempo depois, Marcoulides e Heck (1993) examinaram a relação entre um modelo de cultura corporativa e seu impacto no desempenho das empresas. Em seu modelo, a cultura corporativa é analisada a partir de três dimensões: (i) sistema sociocultural, que capta as estratégias e práticas das empresas; (ii) sistema de valor organizacional; e (iii) convicções coletiva dos indivíduos internos à empresa (MARCOULIDES; HECK, 1993). Nesse sentido, a cultura corporativa é operacionalizada através das variáveis: estrutura organizacional, valores organizacionais, tarefas organizacionais, clima organizacional, valores e convicções dos indivíduos. A aplicação de questionários com 392 respondentes de 26 empresas de duas regiões geográficas distintas dos Estados Unidos da América permitiu construir as medidas de cultura corporativa. O desempenho organizacional foi medido em termos de ganho de capital *versus* custos. As *proxys* de desempenho foram o volume de vendas, clientes potenciais da empresa, lucro e rentabilidade; esta última medida pelo retorno sobre ativo e sobre o patrimônio líquido. Os achados da pesquisa mostraram que as variáveis da cultura corporativa estão associadas com as medidas previstas de desempenho organizacional. Todavia, os autores apontam certa dificuldade em afirmar a existência de uma relação positiva entre a cultura da empresa e seu respectivo desempenho, em decorrência da complexidade de inter-relações entre o desenvolvimento dos processos organizacionais.

Retomando alguns estudos na literatura, Sørensen (2002) examina a relação entre a incorporação de culturas fortes e melhorias no desempenho organizacional das empresas. A hipótese defendida por Sørensen (2002) é de que empresas com cultura forte superam as mudanças, entretanto, encontram dificuldades em ambientes mais voláteis. Os resultados empíricos do estudo mostram que as empresas presentes em ambientes estáveis e que apresentam uma cultura corporativa forte, tendem a apresentar desempenhos mais estáveis, sofrendo pouca variação ao longo do tempo. Enquanto que em ambientes voláteis, em que o mercado está em constante mudança, os benefícios da baixa variação no desempenho, decorrentes de uma cultura corporativa forte, desaparecem (SØRENSEN, 2002).

Yilmaz e Ergun (2008) examinaram os efeitos de quatro grandes traços da cultura organizacional (envolvimento, consistência, capacidade de adaptação e missão) sobre as medidas de desempenho, usando dados coletados de 143 empresas industriais na Turquia. A

hipótese é de que cada traço cultural exercerá efeitos positivos sobre o desempenho da empresa e em uma grande variedade de medidas de eficácia (YILMAZ; ERGUN, 2008). A cultura corporativa foi medida por meio dos indicadores de *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) (DENISON, 1990) e as medidas de desempenho utilizadas foram o crescimento das vendas, retorno sobre ativos, crescimento da participação de mercado, dentre outras métricas. Os resultados indicam que o traço missão é a mais importante das quatro características em termos de promover o desempenho global da empresa, assim como o crescimento das vendas, o crescimento da participação de mercado e o retorno sobre ativos. Além disso, a capacidade de uma empresa para desenvolver novos produtos de sucesso é influenciada principalmente pelas características de adaptabilidade e de consistência. A satisfação dos colaboradores é determinada, em grande parte, pela característica envolvimento. Finalmente, Yilmaz e Ergun (2008) ressaltam que, enquanto combinações desequilibradas de certos pares de traços culturais exercem os efeitos negativos esperados sobre indicadores de desempenho, outros parecem ter efeitos positivos.

Kotrba *et al.* (2011) analisaram a ideia de que os efeitos da consistência cultural no desempenho corporativo pode variar de acordo com os níveis de outros traços culturais. Os autores utilizaram uma amostra de 137 empresas no período compreendido entre 1995 e 2005, com um número médio de funcionários pesquisados no período de 660 por empresa. A cultura corporativa foi medida, assim como no estudo de Yilmaz e Ergun (2008), através dos indicadores de *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) (DENISON, 1990), por meio de quatro traços (envolvimento, consistência, capacidade de adaptação, e de missão) da cultura, cada um dos quais composto de três índices, para um total de 12 índices. Cada índice foi composto por cinco itens, de modo que cada traço contém 15 itens. As medidas de desempenho utilizadas foram: índice *market-to-book*, crescimento das vendas e retorno sobre os ativos. Os resultados mostram que empresas que são ao mesmo tempo consistentes e adaptáveis, por exemplo, apresentam alto desempenho. Em contraste, os resultados mostram uma interação negativa significativa na predição retorno sobre os ativos.

Duke II e Edet (2012) descrevem a relação entre a cultura corporativa e o desempenho de empresas não governamentais (ONGs). Os dados utilizados foram obtidos a partir de 99 ONGs, selecionadas aleatoriamente a partir da totalidade de 132 em operação, na Nigéria. Os autores utilizaram análise estatística descritiva e de regressão para examinar a relação entre os constructos no período compreendido entre 2005 e 2010. As medidas de desempenho utilizadas foram específicas em função da categoria da entidade: número de

indivíduos atendidos, facilidade de acesso a financiamento e o custo por serviço prestado. Foi considerado um conjunto amplo de elementos para a construção da cultura corporativa, destacando-se: orientação das pessoas, orientação das equipes, comunicação e apoio, meta ou orientação para resultados, foco, dentre outros. Em geral, os resultados do estudo revelaram uma associação positiva entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas. Os autores concluem que a cultura organizacional é um fator determinante potente do desempenho dessas organizações.

Santos *et al.* (2014) analisaram a relação entre as variáveis estrutura organizacional, cultura organizacional e gestão de pessoas e, ainda, identificaram a relação entre esses constructos e o desempenho organizacional, medido com base nas dimensões do *balanced scorecard* (financeira, cliente/mercado, processos/capacidades e aprendizado/crescimento). Utilizando uma amostra de 368 empresas brasileiras de médio e grande porte e empregando a análise de modelagem de equações estruturais, aponta-se que os resultados mostram a existência de associações positivas e estatisticamente significativas entre a cultura da empresa e o desempenho organizacional (SANTOS *et al.*, 2014).

Aliado com a proposta deste estudo, algumas pesquisas foram desenvolvidas com o objetivo de relacionar as diferentes classificações tipológicas da cultura corporativa com o desempenho organizacional (OGBONNA; HARRIS, 2000; TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013; ACAR; ACAR, 2014; AHMED; SHAFIQ, 2014).

Ogbonna e Harris (2000) analisaram a relação independente entre a liderança, a cultura corporativa e o desempenho organizacional, fortalecendo a ideia de que poucos estudos têm investigado a relação entre os três constructos. Baseado em uma amostra composta por empresas de diferentes tamanhos do Reino Unido, Ogbonna e Harris (2000) utilizaram questionários para a construção das medidas de cultura corporativa, baseada na tipologia de *Competing Values Framework* (CVF), e para a construção da *proxy* de desempenho econômico-financeiro, analisaram a satisfação de clientes, crescimento de vendas, participação de mercado, vantagem competitiva e volume de vendas. Os autores concluem que a existência de relação positiva entre os tipos de cultura competitiva e criativa com o desempenho, enquanto evidenciaram uma relação negativa entre os tipos de cultura colaborativa e hierárquica com o desempenho organizacional.

Tseng (2010) desenvolve e testa empiricamente um *framework* conceitual para investigar a correlação entre a cultura organizacional e a conversão do conhecimento sobre o

desempenho das empresas. Com uma amostra de 131 questionários válidos de empresas tailandesas, a autora utilizou o modelo *Competing Values Framework* (CVF) para classificar as tipologias culturais. Tseng (2010) encontrou que as diferenças culturais de uma empresa afeta significativamente o desempenho corporativo. Os resultados das análises permitem indicar que uma cultura criativa permite a conversão do conhecimento e melhora o desempenho corporativo, quando comparado com culturas colaborativa e hierárquica, ou de controle (TSENG, 2010).

Fekete e Böcskei (2011) abordam a relação entre as características da cultura corporativa e desempenho da empresa. Para medir o desempenho da empresa, os autores utilizaram indicadores financeiros e não financeiros do *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton. Para mensurar a cultura corporativa, foram aplicados questionários em 256 empresas, utilizando o modelo de Cameron *et al.* (2006). Os autores encontraram evidências de que a cultura colaborativa, criativa e de mercado está positivamente correlacionada com o desempenho financeiro das empresas, enquanto que a cultura hierárquica, ou de controle, está negativamente associada com o desempenho financeiro das empresas (FEKETE; BÖCSKEI, 2011).

Han (2012) conduziu um estudo, sugerindo que a orientação estratégica e os tipos de cultura corporativa, modelo proposto por Cameron *et al.* (2006), podem contribuir para um desempenho financeiro reforçado. A autora levantou hipóteses de que os tipos de cultura corporativa estariam relacionados com a orientação estratégica e o desempenho financeiro da empresa. Com uma amostra de 211 questionários de 99 empresas coreanas do setor hoteleiro e utilizando medidas subjetivas de desempenho financeiro, Han (2012) encontrou que a cultura corporativa afeta diretamente o desempenho financeiro da empresa, entretanto nem todas as culturas exercem esse efeito de forma igual. Foi encontrado que a cultura voltada para o mercado não se mostrou significativa para ter um efeito no desempenho, no entanto, a cultura colaborativa e criativa exerce um efeito positivo no desempenho, e a cultura hierárquica exerce um efeito negativo no desempenho financeiro das empresas.

Fiordelisi e Ricci (2013) buscaram analisar o efeito das tipologias culturais corporativas na relação entre o desempenho da empresa e a rotatividade dos CEO (*Chief Executive Officer*). Os autores utilizaram uma medida de cultura corporativa, fundamentada no quantitativo de radicais evidenciados nos relatórios econômico-contábeis das empresas, usando a abordagem de texto, e encontraram resultados que evidenciam: (i) relação negativa entre o desempenho da empresa e a rotatividade do CEO; (ii) a rotatividade do CEO é

influenciada positivamente por empresas com cultura competitiva e criativa; e (iii) empresas orientadas para a cultura criativa enfraquecem a relação entre o desempenho e a rotatividade do CEO.

Yesil e Kaya (2013) analisaram o efeito dos diferentes tipos de cultura corporativa, a partir da classificação de Cameron *et al.* (2006), no desempenho financeiro das empresas turcas. Foram aplicados questionários com os gestores das empresas e realizada uma análise de regressão para evidenciar os resultados do estudo. A medida de desempenho utilizada no estudo foi o retorno sobre os ativos e o crescimento das vendas. De modo geral, os autores não encontraram resultados significativos acerca do efeito das culturas colaborativas, criativa, competitiva e de controle sobre o desempenho das empresas (YESIL; KAYA, 2013).

Acar e Acar (2014) examinaram de que forma os tipos de cultura corporativa podem afetar o desempenho organizacional dos hospitais turcos. Para investigar o objetivo, foi construído e aplicado questionários com 512 funcionários de 99 hospitais localizados em grandes cidades da Turquia. Todas as medidas relacionadas à cultura corporativa e o desempenho organizacional foram obtidas através dos questionários. Os achados da pesquisa mostram que as culturas hierárquica e mercado afetam positivamente o desempenho percebido, de serviços e o financeiro. A cultura criativa impacta positivamente o desempenho financeiro, enquanto que a cultura colaborativa impacta o desempenho percebido (ACAR; ACAR, 2014).

Utilizando as dimensões da cultura corporativa de Hofstede (1984), Ahmed e Shafiq (2014) examinam o impacto da cultura corporativa no desempenho organizacional, por meio de um estudo de caso no setor de telecomunicações. Os autores aplicaram 22 questionários para coletar os dados, dos quais 15 foram devolvidos para os pesquisadores com informações completas. Os resultados da pesquisa indicam que todas as dimensões da cultura corporativa influenciam as diferentes perspectivas de desempenho organizacional.

A partir dos estudos apresentados, objeto da revisão de literatura, foram construídos dois quadros-síntese. O primeiro quadro-síntese (Quadro 2) refere-se aos estudos que examinaram a relação entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas, contudo sem entrar no mérito de avaliar individualmente a relação entre as tipologias culturais e o desempenho.

Quadro 2 – Relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial



<b>Autor(es)</b>	<b>Objetivo/Proposta</b>	<b>Principais resultados</b>
Peters e Waterman (1982)	Examinar a relação entre a cultura organizacional e o desempenho das empresas americanas entre 1961 e 1980	Constataram que, pelo menos, cinco de seis medidas de rentabilidade apresentam uma relação direta com a cultura corporativa, inclusive com culturas fortes
Denison (1984)	Desenvolver amplo estudo sobre a cultura corporativa e o desempenho organizacional	Foram encontradas evidências de que as empresas que têm culturas corporativas participativas e locais de trabalho bem organizados apresentam melhores registros de desempenho
Hofstede <i>et al.</i> (1990)	Analisar e mensurar os aspectos culturais organizacionais de empresas na Dinamarca e na Holanda	Foram evidenciadas correlações estatisticamente significativas entre a cultura da empresa e o desempenho organizacional
Marcoulides e Heck (1993)	Examinar a relação entre um modelo de cultura corporativa e seu impacto no desempenho das empresas	Foram encontrados que as variáveis da cultura corporativa estão associadas com as medidas previstas de desempenho organizacional, entretanto, não apresentam fatores para explicar a causa e efeito da relação entre os constructos
Sørensen (2002)	Verificar a relação entre a incorporação de culturas fortes e melhorias no desempenho organizacional das empresas	Os resultados mostram que nas empresas em ambientes estáveis e que apresentam forte cultura, o desempenho das empresas apresenta-se mais estável. Em ambientes voláteis, os benefícios da estabilidade do desempenho, de empresas com fortes culturas desaparecem
Yilmaz e Ergun (2008)	Analisar os efeitos de quatro grandes traços da cultura organizacional sobre medidas de desempenho, usando dados de empresas industriais na Turquia	Encontraram que combinações desequilibradas de alguns pares de elementos culturais exercem os efeitos negativos esperados sobre indicadores de desempenho; outros parecem ter efeitos positivos
Kotrba <i>et al.</i> (2011)	Analisar a ideia de que o efeito da consistência cultural no desempenho corporativo pode variar de acordo com os níveis de outros traços culturais	Os resultados mostram que empresas que são ao mesmo tempo consistentes e adaptáveis apresentam alto desempenho. Em contraste, os resultados mostram uma interação negativa significativa do desempenho
Duke II e Edet (2012)	Buscar descrever a relação entre a cultura corporativa e o desempenho de organizações não governamentais (ONGs)	Em geral, os resultados do estudo revelaram uma associação positiva entre a cultura corporativa e o desempenho das ONGs
Santos <i>et al.</i> (2014)	Analisar a relação entre a estrutura organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas e a relação entre esses constructos e o desempenho organizacional	Apontam a existência de associações positivas e estatisticamente significativas entre a cultura da empresa e o desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado a partir da literatura.

O segundo quadro-síntese (Quadro 3) compila algumas pesquisas empíricas que analisaram a relação entre as tipologias culturais com o desempenho das empresas, destacando suas propostas e os principais resultados.

Quadro 3 – Relação entre as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial

<b>Autor(es)</b>	<b>Objetivo/Proposta</b>	<b>Principais resultados</b>
------------------	--------------------------	------------------------------

Ogbonna e Harris (2000)	Analisar a relação entre o perfil de liderança, a cultura corporativa e o desempenho nas empresas do Reino Unido	Encontraram a existência de relação positiva entre os tipos de cultura competitiva e criativa com o desempenho e uma relação negativa entre os tipos de cultura colaborativa e hierárquica com o desempenho organizacional
Tseng (2010)	Investigar a correlação entre a cultura organizacional e a conversão do conhecimento sobre o desempenho das empresas	Os resultados das análises permitem indicar que a cultura criativa permite a conversão do conhecimento e melhora o desempenho corporativo, quando comparado com culturas colaborativa e hierárquica
Fekete e Böcskei (2011)	Abordar a relação entre as características da cultura corporativa e desempenho da empresa.	Foi encontrado que a cultura colaborativa, criativa e de mercado está positivamente correlacionada com o desempenho financeiro, enquanto que a cultura de controle está negativamente associada com o desempenho financeiro das empresas
Han (2012)	Verificar se a orientação estratégica e os tipos de cultura corporativa podem contribuir para um desempenho financeiro reforçado	A cultura corporativa pode afetar diretamente o desempenho financeiro da empresa, entretanto nem todas as culturas exercem esse efeito de forma igual
Fiordelisi e Ricci (2013)	Analisar o efeito das tipologias culturais corporativas na relação entre o desempenho da empresa e a rotatividade do CEO ( <i>Chief Executive Officer</i> ).	De modo geral, os resultados do estudo apontam que a cultura corporativa exerce efeito moderado na relação entre o desempenho das empresas e a rotatividade dos CEO.
Yesil e Kaya (2013)	Analisar o efeito dos diferentes tipos de cultura corporativa no desempenho financeiro das empresas turcas	De modo geral, os autores não encontraram resultados significativos do efeito das culturas colaborativas, criativa, competitiva e de controle sobre o desempenho das empresas
Acar e Acar (2014)	Examinar de que forma os tipos de cultura corporativa podem afetar o desempenho organizacional dos hospitais turcos	A cultura de controle e mercado afetam positivamente o desempenho percebido, de serviços e o financeiro. A cultura criativa impacta positivamente o desempenho financeiro, enquanto que a cultura colaborativa impacta o desempenho percebido.
Ahmed e Shafiq (2014)	Examinar o impacto da cultura corporativa no desempenho organizacional, por meio de um estudo de caso no setor de telecomunicações	Os resultados da pesquisa indicam que todas as dimensões da cultura corporativa influenciam as diferentes perspectivas de desempenho organizacional

Fonte: Elaborado a partir da literatura.

De modo geral, os trabalhos têm encontrado resultados distintos quanto à análise da relação entre a cultura corporativa, sua categorização tipológica e o desempenho empresarial em diferentes cenários. Além disso, quanto aos aspectos metodológicos, as pesquisas apresentadas têm utilizado técnicas qualitativas de coleta e análise de dados. Na maior parte dos estudos, o construto cultura corporativa é analisado, ou mensurado, por meio de dados primários, aplicação de questionários e entrevistas, em que se constrói um índice que aponta o perfil cultural das empresas (TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN,

2012; YESIL; KAYA, 2013; AHMED; SHAFIQ, 2014; SANTOS *et al.*, 2014). O desempenho empresarial, na maioria dos estudos, tem sido representado por medidas econômicas como o retorno sobre ativos, patrimônio líquido e vendas, assim como medidas relacionadas à perspectiva operacional da empresa, como, por exemplo, vendas e crescimento das vendas (OGBONNA; HARRIS, 2000; YILMAZ; ERGUN, 2008; TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; KOTRBA *et al.*, 2011; DUKE II; EDET, 2012; HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013; AHMED; SHAFIQ, 2014; SANTOS *et al.*, 2014).

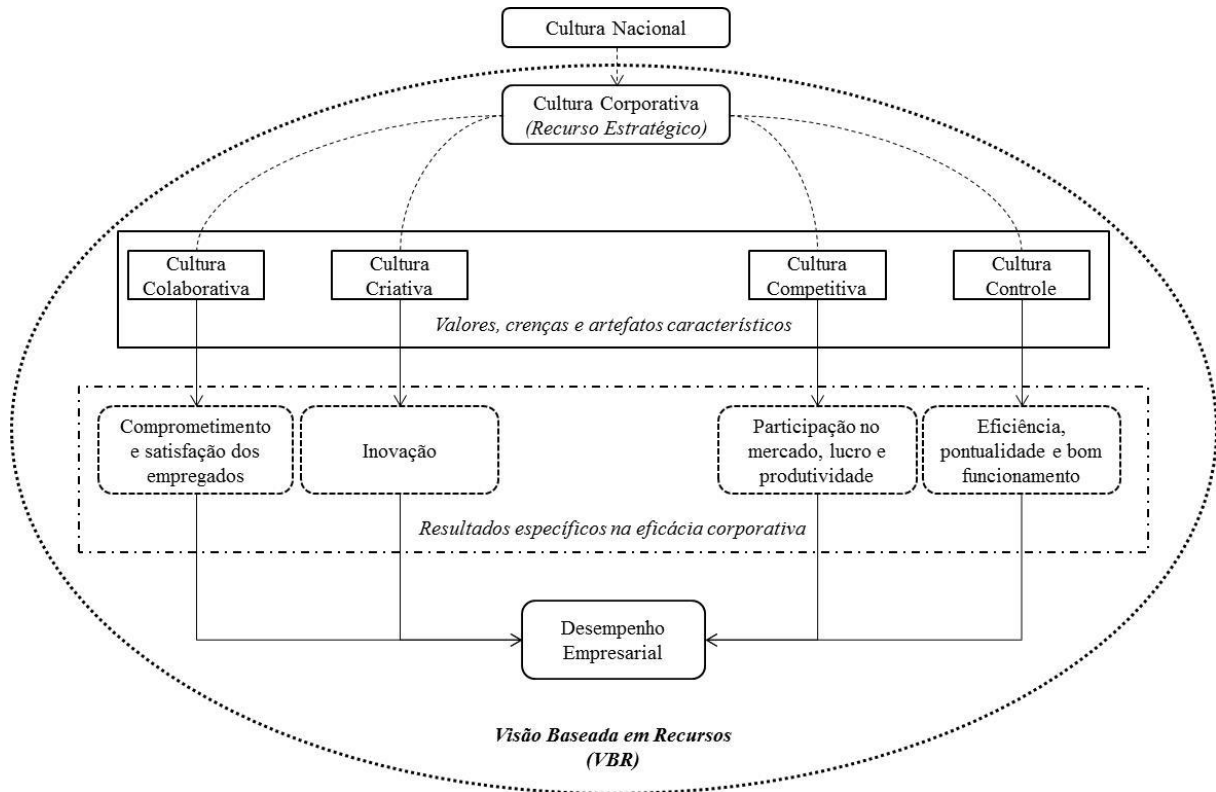
O levantamento e a análise desses estudos sobre cultura corporativa e desempenho permitem compreender os principais achados empíricos entre os constructos, investigados nos seus respectivos contextos, contribuindo para a definição desta pesquisa. Assim, para a mensuração da cultura corporativa utiliza-se a métrica de estimação da tipologia de cultura corporativa de Fiordelisi e Ricci (2013), e o desempenho empresarial, conforme estudos anteriores, recorreu-se às medidas econômicas, como medida de rentabilidade relativizada com o ativo total, com o patrimônio líquido e com as receitas (vendas) totais. A escolha da estimação da tipologia cultural corporativa proposta por Fiordelisi e Ricci (2013), parte do pressuposto de que as palavras e as expressões utilizadas pelos indivíduos responsáveis pelas empresas e divulgadas nos demonstrativos corporativos, indentificadas por meio de um “vocabulário”, representam o resultado da cultura que a empresa desenvolve ao longo do tempo (LEVINSON, 2003). O modelo teórico-conceitual, base para aplicação dessas medidas, é apresentado a seguir.

#### **2.4 Modelo teórico-conceitual e hipóteses da pesquisa**

Para atender os objetivos do estudo é desenvolvido um modelo conceitual de análise, em que se relaciona as tipologias da cultura corporativa individualmente – colaborativa, criativa, competitiva e de controle, conforme classificação de Quinn e Rohrbaugh (1983) – com o desempenho empresarial.

A Figura 7 apresenta o modelo conceitual de análise proposta no estudo, suportando a existência de interação entre as tipologias da cultura corporativa (colaborativa, criativa, competitiva e de controle) e o desempenho das empresas.

Figura 7 – Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão de literatura.

O pressuposto teórico da VBR apresenta a cultura corporativa como fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1986; FLAMHOLTZ, 1999; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012; CROOK *et al.*, 2008). Dessa forma, conforme mostra a Figura 7, as tipologias da cultura corporativa, reflexo de crenças, valores e artefatos da organização, apresentam elementos que caracterizam as empresas e promovem resultados específicos para cada tipologia, exercendo efeitos distintos sobre o desempenho empresarial.

Ressalta-se, portanto, que a análise desta pesquisa consiste no exame relacional entre a tipologia cultural, individual, e o desempenho das empresas, utilizando-se de argumentos na literatura, baseado nos elementos e nos resultados de eficácia de cada tipo de cultura corporativa, conforme demonstrado na Figura 7.

A seguir são apresentadas as tipologias de cultura corporativa adotadas no estudo e sua associação com o desempenho nas empresas, formuladas através do levantamento das hipóteses da pesquisa, levando em conta o modelo conceitual representado na Figura 7.

#### 2.4.1 Cultura colaborativa e desempenho

A cultura corporativa colaborativa, ou clã, está presente no quadrante (*Competing Values Framework*) caracterizado pelo foco interno e flexibilidade dominante. A cultura

corporativa colaborativa (Figura 7) é a tipologia que mais se aproxima de alguns conceitos relativos à cultura das organizações e é percebida a partir da combinação de valores, crenças e normas que pode afetar o comportamento, o pensamento e o sentimento dos membros em relação à empresa (SCHEIN, 2004).

A cultura colaborativa apresenta forte preocupação com a participação dos empregados e incentiva o trabalho em equipe (QUINN; SPREITZER, 1991). O comprometimento corporativo é um atributo bastante presente nas empresas com dominância cultural colaborativa, proporcionando características sociais como a confiança, a solidariedade e a unidade (ACAR; ACAR, 2014). Geralmente, empresas com características culturais colaborativas dominantes tendem a contratar, desenvolver e reter sua base de recursos humanos. Para explicar, empresas japonesas apresentam culturas colaborativas fortes, bem sucedidas com uma estrutura de equipe eficaz (CAMERON; QUINN, 1999).

Enfatiza-se o envolvimento dos indivíduos e valoriza a participação dos membros nas decisões (BARRETO *et al.*, 2013). Para os autores, os líderes em empresas de cultura colaborativa tendem a assumir uma postura participativa, de modo a oferecer suporte e facilitar a interação, a confiança e a lealdade dos membros da organização. Cameron e Quinn (2006) argumentam que os líderes são considerados facilitadores e mentores, sempre presentes às equipes, buscando solucionar problemas surgidos na empresa.

A cultura colaborativa é caracterizada pela lealdade, moral, compromisso, tradição, colaboração, trabalho em equipe, participação, consenso e desenvolvimento individual (CAMERON; QUINN, 2006; TSENG, 2010). Tseng (2010) argumenta que a cultura colaborativa enfatiza o benefício do desenvolvimento dos recursos humanos no longo prazo, buscando alta coesão e moral, mas também com prudência e conservadorismo.

O trabalho em equipe é coordenado e funcionários bem capacitados facilitam os processos capazes de produzir resultados de forma mais eficiente (NAOR *et al.*, 2014) de modo a reduzir o retrabalho e o desperdício, bem como reduz custos e melhora a qualidade de produtos e serviços (NAVEH; EREZ, 2004).

A cultura colaborativa está relacionada com o desempenho corporativo, entretanto o impacto sobre o desempenho das empresas não é a melhor dimensão analisada, quando comparado com as demais tipologias culturais (TSENG, 2010; YESIL; KAYA, 2013). Esses argumentos, fundamentado em resultados empíricos, são convergentes com os achados de Han (2012), no qual confirma que nem todas as culturas exercem esse efeito de forma igual.

Tseng (2010) argumenta, ainda, que o desempenho da empresa vem do comportamento interdependente como cooperação, compartilhamento de conhecimento e de assistência mútua.

Alguns estudos não encontraram resultados significativos para a relação entre a cultura colaborativa e o desempenho organizacional (OGBONNA; HARIS, 2000; YESIL; KAYA, 2013). Outros estudos, entretanto, encontraram evidências significativas de que a cultura colaborativa está correlacionada, ou influencia positivamente o desempenho das empresas (FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012; ACAR; ACAR, 2014). Fekete e Bøcskei (2011) afirmam que a dedicação à organização, a lealdade e a tradição são fatores subjacentes a esta relação positiva. Cultura colaborativa exhibe, ainda, várias características no local de trabalho que são susceptíveis de ter um impacto positivo sobre os resultados no desempenho (YESIL; KAYA, 2013). Ressalta-se que não foram encontrados estudos que evidenciem uma relação ou influência negativa da cultura colaborativa no desempenho das empresas.

Diante dos argumentos expressos, bem como dos resultados encontrados na literatura, a partir da cultura corporativa das empresas da amostra, avaliada com base na métrica utilizada por Fiordelisi e Ricci (2013), propõe-se a seguinte hipótese:

*Hipótese<sub>1</sub>: A cultura corporativa colaborativa afeta positivamente o desempenho de empresas estrangeiras.*

#### **2.4.2 Cultura criativa e desempenho**

A cultura criativa, ou inovativa, surgiu com o desenvolvimento mundial, definida pela transposição de um contexto industrial para um ambiente informacional, uma forma de organização bastante caracterizada no século XXI (BRAGA; FERRAZ; LIMA, 2014).

A cultura corporativa criativa, ou *adhocracy*, está presente no quadrante do modelo CVF (*Competing Values Framework*) caracterizado pela forte dinâmica e foco externo (Figura 7). A cultura corporativa criativa, ou *adhocracy*, apresenta forte conexão com a assunção de riscos, inovação e mudanças (QUINN; SPREITZER, 1991). Empresas com potenciais culturais criativos constituem-se pelas características de empreendedorismo, flexíveis e criativas (CAMERON; QUINN, 2006; TSENG, 2010; ACAR; ACAR, 2014). Conseqüentemente, essas características estão previstas para cultivar a inovação (DENISON; SPREITZER, 1991).

Segundo o modelo *Competing Values Framework*, as empresas inovadoras buscam se diferenciar das demais empresas presentes no mercado através da introdução de novos produtos, serviços e/ou processos, bem como pela busca constante de melhoria significativa desses atributos (CAMERON; QUINN, 2006). A premissa fundamental em culturas criativas é que a mudança favorece a criação ou coleta dos novos recursos.

De modo semelhante, a cultura inovativa consiste na presença de um conjunto de conhecimentos utilizados pelos indivíduos das empresas para solucionar problemas internos e de integração com o ambiente externo (ALCÂNTARA *et al.*, 2010). Para os autores, esse componente, tecnologia, permite dividir as empresas em critérios de desenvolvimento: avançadas ou atrasadas. Essa cultura permite afirmar se determinada empresa apresentará uma tendência atualizada e inovadora ou conservadora (ALCÂNTARA *et al.*, 2010).

Nesse contexto corporativo cultural, os indivíduos podem tomar iniciativas, apoiando novas descobertas, com liberdade para desenvolver as atividades, de modo que se sintam satisfeitos e bem sucedidos no ambiente empresarial (CAMERON; QUINN, 1999). Os líderes, em empresas com forte cultura criativa, tendem a serem empreendedores e idealistas (BARRETO *et al.*, 2013). Os líderes “apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa” (BARRETO *et al.*, 2013, p. 36). Segundo os autores, o foco centra-se na aquisição de novos conhecimentos relativos aos produtos e/ou serviços.

De modo contrário às demais tipologias culturais, a tipologia criativa não apresenta poder canalizado ou relações de autoridade, em que a ênfase circunscreve-se na individualidade, na tomada de decisões baseadas em elevados riscos e na antecipação das tendências mundiais (CAMERON; QUINN, 2006). O lema que mantém a empresa conexa refere-se ao compromisso com a experimentação e inovação (CAMERON; QUINN, 2006). Segundo os autores, empresas com dominância cultural criativa são potencialmente percebidas em setores de economia criativa como a aeroespacial, desenvolvimento de *software* e cinema.

O foco na inovação e conseqüente desenvolvimento, adoção e implementação de rotinas voltadas para a informatização do ambiente para novos desenvolvimentos tecnológicos, permite aumentar a capacidade da empresa para construir produtos mais velozmente e com menores custos (WU; MELNYK; FLYNN, 2010; NAOR *et al.*, 2014). A cultura criativa estimula, ainda, os funcionários a utilizar a criatividade para desenvolver novos processos baseados em novas tecnologias que, por sua vez, possam vir a ser mais

rentáveis (NAOR *et al.*, 2014). Nesse sentido, a capacidade de identificar e implementar novos desenvolvimentos tecnológicos implica na minimização de retrabalho, bem como na redução de defeitos e sucata, os quais refletem em conformidade com a qualidade de produtos e/ou serviços (NAVEH; EREZ, 2004).

As características da cultura criativa estão voltadas para a orientação externa da empresa e têm melhor conversão no conhecimento desenvolvido e no desempenho corporativo (TSENG, 2010). Desse modo, a cultura corporativa criativa, baseada no critério de adaptabilidade ao meio ambiente externo, tem o potencial de afetar positivamente os resultados de desempenho da empresa (KIM; LEE; YU, 2004).

De modo geral, estudos têm relatado que culturas criativas estão positivamente relacionadas com o desempenho das empresas (OGBONNA; HARRIS, 2000; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012). De modo mais específico, Acar e Acar (2014) encontraram que a cultura criativa exerce um efeito positivo no desempenho financeiro das empresas. Tseng (2010) encontrou resultados que indicam que a cultura criativa permite a conversão do conhecimento, bem como melhora o desempenho das empresas, quando comparado com culturas colaborativa e hierárquica, ou de controle. Convém destacar, entretanto, que o efeito da cultura criativa também foi registrado como não significativamente relacionado com o desempenho das empresas (YESIL; KAYA, 2013).

Com base nesses argumentos, a segunda hipótese da pesquisa, com base no construto cultura corporativa criativa, definida conforme Fiordelisi e Ricci (2013), e nos indicadores de desempenho empresarial, é:

*Hipótese<sub>2</sub>: A cultura corporativa criativa afeta positivamente o desempenho de empresas estrangeiras.*

### **2.4.3 Cultura competitiva e desempenho**

A cultura competitiva, ou de mercado, está presente no quadrante do modelo CVF (*Competing Values Framework*) caracterizado pela forte estabilidade e foco externo (Figura 7). Devido ao seu perfil, empresas com cultura competitiva buscam veementemente os resultados, almejando adquirir vantagem competitiva (BRAGA; FERRAZ; LIMA, 2014). A cultura competitiva, também denominada por racional, enfatiza a eficiência e realizações da empresa (QUINN; SPREITZER, 1991). A cultura competitiva tornou-se popular na década de 1960, baseando-se em pressupostos fundamentados distintivamente à tipologia cultural de



controle e fundamentou-se na hipótese de que a eficácia da empresa advém dos custos de transação (CAMERON; QUINN, 2006).

Baseando-se no modelo *Competing Values Framework*, Cameron e Quinn (1999) defendem que a cultura competitiva dar maior ênfase na realização, pois produz competitividade e agressividade, resultando em produtividade e valor para os acionistas. Com valores orientados para a realização de metas, a crença de culturas corporativas de mercado consiste na definição de metas claras e recompensas contingentes a motivar os indivíduos e satisfazer as expectativas dos *stakeholders* de forma agressiva (HARTNELL; OU; KINICKI, 2011). Portanto, empresas com cultura dominante voltada para o mercado valorizam a comunicação, a competência e a realização.

Os indivíduos de empresas com cultura dominante competitiva são orientados para o sucesso (ACAR; ACAR, 2014). Para os autores, os membros dão importância aos interesses pessoais ao invés de metas organizacionais e ênfase nos conceitos de planejamento, desempenho e eficiência. Negócios multinacionais que têm relacionamento eficaz junto aos *stakeholders* externos são exemplos de empresas com cultura competitiva dominante (CAMERON; QUINN, 1999; BERRIO, 2003).

Com orientação voltada para o mercado e em bases seguras de fornecedores e clientes, os fatores motivacionais da cultura competitiva incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos (BARRETO *et al.*, 2013). Para os autores, na cultura corporativa competitiva, os líderes tendem a apresentar comportamentos diretivos, realizadores, competidores com orientação voltada para o objetivo e, de modo constante, fornecem recursos e encorajam a produtividade. Esses líderes apresentam perfis severos e exigentes, fundamentando-se no elemento da empresa cuja ênfase centra-se no vencedor (BARRETO *et al.*, 2013). Nesse sentido, a cultura competitiva está associada com um ambiente de trabalho orientado para os resultados. Nestas empresas, os líderes são exigentes e a preocupação está focada no longo prazo, buscando alcançar metas ousadas previamente definidas (CAMERON; QUINN, 2006).

De modo a exemplificar os argumentos, no processo de fabricação, empresas com cultura competitiva significa dizer que o processo fabril tenha sido, formalmente e frequentemente, revisado com os planos estratégicos para assegurar a implementação, bem como o sistema e os processos de incentivo para motivar os funcionários a perseguir os objetivos previamente definidos (NAOR *et al.*, 2014). O foco na obtenção de produtividade, excelência no resultado, cumprimento do objetivo e subsequente desenvolvimento de rotinas

para produzir e apoiar metas bem definidas, pode se tornar uma capacidade (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008) que aproveita a competência da empresa para construir produtos flexíveis, a custos mais baixos e com qualidade (NAOR *et al.*, 2014). Nesse sentido, a literatura indica que desafios com metas atingíveis motivam os funcionários e incutem um ambiente de trabalho em equipe e comprometimento com maior desempenho (NAOR *et al.*, 2014).

A proximidade de uma empresa ao ambiente externo pode resultar em melhor desempenho financeiro (PETERS; WATERMAN, 1982). A cultura corporativa também pode afetar o desempenho, desde que as empresas sejam capazes de se adaptar ao seu ambiente (KOTTER; HESKETT, 1992; KIM; LEE; YU, 2004). Han, Kim e Srivasta (1998) argumentaram que a cultura corporativa orientada para o mercado tem sido, cada vez mais, considerada um elemento-chave de desempenho corporativo superior. Em seu estudo, os autores descobriram que a cultura corporativa orientada para o mercado facilita a inovação, que por sua vez afeta o desempenho da empresa.

Estudos empíricos têm destacado que a cultura competitiva nas empresas define os seus resultados financeiros (TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; ACAR; ACAR, 2014). Ressalta-se que Fekete e Böcskei (2011) argumentam seus resultados, com base nas premissas da cultura competitiva, enfatizando que essa cultura se concentra sobre a eficácia, eficiência e competitividade, o que, por sua vez, melhora os resultados de desempenho. Outros estudos, entretanto, não encontraram evidências significativas de que a cultura corporativa competitiva esteja relacionada com o desempenho das empresas (HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013).

Na revisão bibliográfica, não foram encontrados estudos que apontam qualquer efeito negativo da cultura corporativa competitiva no desempenho das empresas. Diante dos argumentos apresentados, apresenta-se a seguinte hipótese:

*Hipótese<sub>3</sub>: A cultura corporativa competitiva afeta positivamente o desempenho de empresas estrangeiras.*

#### **2.4.4 Cultura de controle e desempenho**

A cultura de controle, ou hierárquica, também presente no quadrante do CVF (*Competing Values Framework*) caracteriza-se pela forte estabilidade e foco interno (Figura 7). A cultura de controle reflete valores e normas ligadas à burocracia (QUINN; SPREITZER,

1991), modelo ideal de organização, defendido por Weber (BRAGA; FERRZ; LIMA, 2014). Esta tipologia cultural preceitua que a liderança é eficaz, pois nas empresas mecânicas e burocráticas dão-se importância às ordens e às regras (ACAR; ACAR, 2014).

A crença predominante em culturas de controle é que os funcionários atendem às expectativas quando seus papéis estão claramente definidos (HARTNELL; OU; KINICKI, 2011). A cultura de controle pode ser vista em empresas globais como *McDonalds* e *Ford Motor Company*, cuja característica centra-se na alienação dos funcionários, falta de propósitos e objetivos pouco delineados, assim como pela forte redução da autonomia dos indivíduos (CAMERON; QUINN, 1999).

Na cultura hierárquica, os funcionários “aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos” (BARRETO *et al.*, 2013, p. 37). Para os autores, os fatores motivacionais incluem segurança e ordem, enquanto que os líderes tendem a apresentar comportamentos conservadores em relação aos problemas de natureza prática. Indo além, os líderes são bons coordenadores e organizadores, preocupando-se com a estabilidade, previsibilidade e eficiência da empresa, principalmente no longo prazo (TSENG, 2010; BRAGA; FERRAZ; LIMA, 2014). Para os autores, podem ser considerados fatores essenciais para o sucesso da empresa: regras de autoridade claras e bem definidas, normas e procedimentos padronizados de controle e mecanismos de *accountability*.

Na cultura de controle, o objetivo da empresa consiste na criação de valor através de melhorias internas na eficiência, na implantação de melhores processos (o uso extensivo de processos, sistemas e tecnologia) e melhorias de qualidade (controle estatístico de processos e outros processos de controle de qualidade) (FIORDELISE; RICCI, 2013). Empresas de cultura hierárquica costumam fazer uso extensivo de procedimentos padronizados, enfatizando o reforço de regras e processos uniformes (FIORDELISE; RICCI, 2013). Como resultado, as culturas hierárquicas valorizam a comunicação precisa, a rotinização, a formalização e a consistência (QUINN; KIMBERLY, 1984). Comportamentos que resultam de valores que incluem conformidade e previsibilidade. Espera-se que estes meios promovam a eficiência, a pontualidade e o bom funcionamento (DENISON; SPREITZER, 1991; CAMERON *et al.*, 2006; HARTNELL; OU; KINICKI, 2011).

Dentre as demais tipologias, a cultura de controle não é considerada uma cultura dominante para afetar o desempenho das empresas (TSENG, 2010). Empresas mais formalizadas apresentam, geralmente, controles e processos formalizados, fazendo com que o

desempenho das empresas seja influenciado em decorrência da gestão eficaz (TSENG, 2010). Em seus estudos empíricos, Ogbonna e Haris (2000) e Yesil e Kaya (2013) não encontraram nenhuma relação entre o desempenho organizacional e culturas burocráticas. Os resultados do estudo de Acar e Acar (2014) apontam que culturas de controle exercem efeito positivo no desempenho das empresas. Por outro lado, os achados de Fekete e Böcskei (2011) e Han (2012) mostram que empresas com fortes culturas de controle tem um impacto negativo no desempenho financeiro. Os autores argumentam que as características da cultura de controle têm implicações negativas para resultados financeiros, devido aos processos excessivamente arraigados.

Diante desse contexto, levando em conta os estudos empíricos mencionados, expressa-se a quarta hipótese da pesquisa, que pode ser verificada com base nos critérios de mensuração da cultura corporativa de controle, utilizado por Fiordelise e Ricci (2013), e do desempenho empresarial, conforme detalhado na seção a seguir.

*Hipótese<sub>4</sub>: A cultura corporativa de controle afeta negativamente o desempenho de empresas estrangeiras.*

Destarte, a pesquisa espera corroborar com a literatura aqui revisitada e traçar um panorama específico da relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial no contexto das empresas estrangeiras listadas na NYSE, ressaltando os efeitos do perfil cultural corporativo no desempenho das empresas, como uma forma de construção da vantagem competitiva. Destaca-se que este estudo pode contribuir no delineamento e identificação da cultura das empresas, assim como na percepção dos gestores e do mercado de capitais acerca das mudanças culturais das empresas, devido a sua adequação ao ambiente de atuação. Os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa são apresentados a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o delineamento metodológico do estudo, na qual são abordados os seguintes itens: a tipologia da pesquisa, a seleção da amostra, explanação das etapas de investigação, a definição e mensuração das variáveis, os procedimentos de coleta e o tratamento dos dados. Por último, apresenta-se a síntese metodológica.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

Diante da existência de um conjunto de tipologias que classificam as estruturas das pesquisas científicas, este estudo adota a tipologia de classificação proposta por Collis e Hussey (2005). Os autores classificam as pesquisas a partir do objetivo, do processo de coleta e exame de dados, e da amplitude dos resultados (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 47).

Quanto aos objetivos da pesquisa, o estudo se insere na classificação de pesquisa descritiva. A pesquisa é descritiva, pois busca, *a priori*, caracterizar a cultura corporativa e sua classificação tipológica e o desempenho empresarial das empresas estrangeiras listadas na NYSE, bem como descrever a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial.

Com relação aos procedimentos adotados, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, sendo esta última predominante. O delineamento qualitativo decorre dos procedimentos de coleta de dados, enquanto que a classificação quantitativa emana da análise estatística dos dados obtidos. Partiu-se para a utilização da técnica denominada análise de texto (STONE *et al.*, 1966), examinando e categorizando as informações evidenciadas para a cultura corporativa, de modo a possibilitar a construção de uma medida que avalie a dominância do tipo de cultura corporativa.

Quanto à amplitude dos resultados, os achados da pesquisa se limitam às empresas estrangeiras listadas na NYSE, que publicaram seus relatórios, modelo 20-F, restringindo-se a uma análise temporal que envolve anos intercalados: 2009, 2011 e 2013. Recorreu-se a esta definição temporal, sob o pressuposto de que a cultura de uma empresa não sofre fortes variações em pequenos intervalos de tempo (GERHART, 2008; BARRETO *et al.*, 2013). A escolha da amostra se deu em função dos aspectos decorrentes do método de mensuração da cultura corporativa (detalhado a seguir). Nesse sentido, os resultados do estudo não podem ser generalizados para outros limítrofes amostrais e temporais. Ressalta-se, entretanto, que os resultados desta pesquisa podem ser comparados com os achados de

estudos desenvolvidos em outros mercados, ajudando a compreender como a cultura corporativa, considerada um recurso estratégico, pode favorecer o desempenho empresarial.

### 3.2 População e amostra da pesquisa

Considerando a classificação tipológica da pesquisa e a dificuldade de obtenção de informações das empresas, estudos dividem-se quanto à definição de seu conjunto amostral através: (i) de uma análise com quantidade representativa de empresas, entretanto trabalhando com um aspecto temporal reduzido; ou (ii) de uma análise com quantidade de empresas reduzida, todavia trabalham com um lapso temporal mais amplo. Distintivamente destes contextos, o estudo se propõe a incorporar ambas as proposições, ou seja, utilizar-se de um número razoável de empresas e um período abrangente, com a finalidade de inferir resultados mais robustos acerca do problema de pesquisa.

Destarte, ponderando o escopo temático da cultura corporativa, a análise é desenvolvida considerando intervalos temporais intercalados, tendo em vista que a cultura da empresa não sofre fortes variações ao longo do tempo em função de fatores circunstanciais ambientais internos e externos (GERHART, 2008). Entretanto, devido à natureza qualitativa dos procedimentos de coleta e análise de dados, em sua maioria por meio da aplicação de instrumentos *in loco* (questionários e entrevistas), estudos anteriores não têm conseguido considerar o aspecto temporal da cultura corporativa (TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013; AHMED; SHAFIQ, 2014; SANTOS *et al.*, 2014). Analisar, temporalmente, o comportamento da cultura da empresa, permite com que se incorra a menores riscos quanto à interpretação dos resultados da pesquisa em relação ao tema cultura corporativa.

A população da pesquisa é composta por todas as empresas listadas na NYSE, enquanto que a amostra compreende todas as empresas estrangeiras listadas na NYSE, na posição de 20 de fevereiro de 2015. Por empresa estrangeira entende-se como todas as empresas, exceto as firmas norte-americanas listadas na NYSE. Esta escolha se justifica em função da proposta de estudo, analisar a relação entre os construtos no escopo das empresas estrangeiras, considerando a representatividade de empresas estrangeiras listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE). A opção pela inclusão das empresas norte-americanas na amostra tornaria o *trade-off* da pesquisa bastante elevado, devido à sua amplitude amostral, já que, considerando somente as empresas norte-americanas a amostra do estudo iniciaria em 2.960 empresas, implicando, principalmente, em possíveis vieses quantitativos em termos de

análise comparativa, devido à amplitude dos tamanhos amostrais. É relevante, inclusive, destacar que a análise *cross-cultural*, realizada em países distintos, permite que seja realizada um exame geral e estratificado, construindo maior robustez para o estudo, de modo que os resultados possam contribuir, de fato, para a literatura sobre o tema em questão.

Outro fator motivacional para a escolha da amostra refere-se à padronização do objeto de análise de dados: o relatório da empresa. Visto que, na bolsa de valores da NYSE, a estruturação dos relatórios anuais, apesar de apontar semelhanças relevantes, apresentam distinções entre empresas norte-americanas (10-K) e empresas estrangeiras (20-F), a seleção completa das empresas listadas na NYSE implicaria em *vieses* de estimação da cultura da empresa em decorrência da distinção estrutural dos relatórios anuais. Nesse sentido, a totalidade das empresas estrangeiras, ou não norte-americanas, listadas na NYSE, em 20/2/2015, é de 390 empresas.

Diante da proposta de análise temporal entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial, analisam-se os constructos do estudo em anos intercalados: 2009, 2011 e 2013. Essa definição decorre do período de participação das empresas na bolsa de valores da NYSE, pela limitação do período de publicação dos relatórios e, principalmente, considerando o argumento de Gerhart (2008) e Barreto *et al.* (2013), no qual defendem que a cultura de uma empresa não sofre variação significativa em pequenos intervalos de tempo. Sobre a limitação da publicação dos relatórios das empresas no *website* da NYSE, verificou-se que algumas empresas ainda não publicaram informações referentes ao ano de 2013. Assim, do total de 390 empresas, 300 empresas estrangeiras listadas na bolsa de valores da NYSE apresentaram os relatórios 20-F de 2013 publicados e disponíveis, pesquisados em fevereiro de 2015.

Destaca-se ainda, que em função das variáveis e métricas definidas para a pesquisa, no desenvolvimento da análise relacional entre os constructos, e a possível influência dos dados das empresas do setor financeiro, devido a suas características operacionais específicas (VILLALONGA, 2004; CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010), buscou-se analisar somente as empresas não financeiras. Sendo assim, de um total de 300 empresas, o conjunto amostral da pesquisa circunscreve-se em 227, excluindo-se, portanto, 73 empresas financeiras.

Diante do objetivo do estudo – analisar a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial nas empresas estrangeiras – optou-se por utilizar os relatórios anuais modelo 20-F. O relatório anual, modelo 20-F, é destinado especificamente para “emissores privados estrangeiros” (SEC, 2015). No período de análise, foi verificado que 59 empresas

não divulgaram, pelo menos, um relatório anual 20-F. Diante desse embargo, a amostra final da pesquisa constituiu-se de 168 empresas. A listagem das empresas, que fazem parte da amostra final desta pesquisa, consta no Apêndice A.

Na Tabela 1 está apresentada a construção do grupo amostral da pesquisa: (i) partindo da população do estudo, conforme posição das empresas listadas na NYSE em 20/02/2015; (ii) limitando-se às empresas estrangeiras; (iii) que publicaram os relatórios referentes até o período de 2013; (iv) excetuando-se às empresas financeiras; e (v) que evidenciaram informações divulgadas nos relatórios 20-F nos anos intercalados 2009, 2011 e 2013.

Tabela 1 – Construção amostral da pesquisa

Construção da amostra	Quantidade de empresas
Empresas listadas na NYSE	2.960
Empresas estrangeiras listadas na NYSE	390
Empresas estrangeiras listadas na NYSE que publicaram seus relatórios até 2013	300
Empresas estrangeiras listadas na NYSE, excetuando-se as empresas financeiras	227
Empresas estrangeiras não financeiras listadas na NYSE com informações divulgadas nos relatórios 20-F em 2009, 2011 e 2013	168

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 1 afirma-se que a representatividade da amostra final do estudo em relação ao total de empresas estrangeiras listadas na NYSE é de 43,1%.

As empresas que constituem a amostra definida neste estudo encontram-se distribuídas em duas grandes categorias: continental e setorial. Apresentadas em duas tabelas, o objetivo dessas ilustrações é propiciar um panorama geral da amostra do estudo, pois, uma vez conhecido essa totalidade, a análise dos resultados torna-se mais intensa e objetiva. Na Tabela 2 são apresentadas as empresas que compõem a amostra do estudo, considerando a localização regional das empresas.

Tabela 2 – Composição amostral do estudo por continente

Continente	Quantidade de países	Proporção (%)	Quantidade de empresas	Proporção (%)
África	1	2,8	4	2,3
América Central e Caribe	3	8,3	7	4,1
América Latina	6	16,7	38	22,1
Ásia	10	27,8	61	36,3
Europa	15	41,7	54	32,1
Oceania	1	2,8	4	2,3
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.



Em relação à localização das empresas nos continentes, observa-se maior concentração nos países da Europa, Ásia e América Latina, enquanto menor participação da amostra pode ser observada nas regiões América Central e Caribe, África e Oceania. Esses apontamentos são relevantes para a definição da análise por regiões, definidas na subseção 3.4 (análise e tratamento dos dados.).

A Tabela 3 apresenta a composição amostral do estudo a partir de uma adaptação da classificação setorial da NYSE. A adaptação da classificação setorial da NYSE teve a finalidade de tornar a distribuição dos setores mais objetiva para aplicação da análise quantitativa adotada no estudo. O agrupamento dos setores está apresentado no Apêndice B.

Tabela 3 – Composição amostral do estudo por categoria setorial

Setores	Região (Continente)							Total	(%)
	África	América Central e Caribe	América Latina	Ásia	Europa	Oceania			
Alimentos, bebidas e tabaco	0	0	7	3	6	0	16	9,5	
Comércio e varejo	0	0	0	5	2	0	7	4,2	
Comunicação e mídia	0	0	7	12	7	0	26	15,5	
Construção e transporte	0	4	8	7	15	1	35	20,8	
Eletricidade, Gás e Água	0	0	7	6	2	0	15	8,9	
Equipamentos eletroeletrônicos	0	0	0	4	0	0	4	2,4	
Mineração, metais e produtos metálicos	3	0	3	6	5	2	19	11,3	
Produtos petrolíferos e combustíveis	1	3	4	3	7	0	18	10,7	
Químico e similares	0	0	2	2	5	0	9	5,4	
Serviços diversos	0	0	0	4	2	1	7	4,2	
Tecnologia da informação	0	0	0	9	3	0	12	7,1	
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Das informações constantes na Tabela 3, destaca-se que, de modo semelhante à Tabela 1, as regiões América Latina, Ásia e Europa concentram parte representativa das empresas, no entanto, como pode ser observado, há forte distribuição setorial nessas regiões. Por outro lado, devido à pequena quantidade de observações, nota-se que as regiões África, América Central e Caribe e Oceania apresentam, pontualmente, empresas distribuídas em, no máximo, dois setores organizacionais. Nota-se ainda, segundo a Tabela 3, a concentração de setores de comunicação e mídia e construção e transporte concentrados nos continentes asiático e europeu.

### 3.3 Coleta e operacionalização dos dados

Esta seção destina-se, especificamente, à apresentação das informações relativas à coleta e à mensuração dos constructos da pesquisa, cultura corporativa e desempenho empresarial, bem como as métricas associadas às medidas de controle. Devido a suas especificidades operacionais, os constructos recebem mais de uma medida para sua avaliação. De antemão, destaca-se que a fonte de coleta de dados – cultura corporativa, desempenho empresarial e algumas medidas de controle – tem origem única: relatório anual, modelo 20-F. Os relatórios anuais 20-F, apresentados em língua inglesa, evidenciam elementos relacionados às informações da empresa e seus resultados financeiros. Adiante, apresentam-se os procedimentos de coleta e mensuração das variáveis do estudo, atentando-se, com justificativas concisas, para a escolha das técnicas.

#### 3.3.1 *Cultura corporativa*

Destaca-se que estudos desenvolvidos na temática da cultura corporativa, geralmente, têm-se utilizado de dados primários, em geral, obtidos por meio da aplicação de instrumentos como questionários e entrevistas (PETERS; WATERMAN, 1982; DENISON, 1984; HOFSTEDE *et al.*, 1990; MARCOULIDES; HECK, 1993; SØRENSEN, 2002; YILMAZ; ERGUN, 2008; TSENG, 2010; KOTRBA *et al.*, 2011; DUKE II; EDET, 2012; YESIL; KAYA, 2013; ACAR; ACAR, 2014). Nesse sentido, Oliveira (1997) argumenta que há um problema enfrentado pelos estudiosos no que se refere à mensuração da cultura corporativa. A construção dos instrumentos apresenta diversas limitações relacionadas às experiências pessoais dos pesquisadores, que apresentam preocupações relativas ao fornecimento de diagnósticos direcionados para a descrição e a compreensão da empresa (GOMIDE JR.; MARTINS, 1997). Outras limitações estão associadas com a predição de comportamentos e generalizações (OTT, 1989) e a construção de medidas frágeis (SIQUEIRA, 2002). Convém destacar, entretanto, que os autores apontam fatores positivos relativos à aplicação de instrumentos para a coleta de dados primários.

Esta pesquisa, diferentemente dos estudos apresentados, foca-se na coleta de dados secundários extraídos dos relatórios anuais, modelo 20-F, das empresas da amostra para a construção das variáveis relacionadas às tipologias culturais corporativas. Foram analisados relatórios anuais de 168 empresas, no período intercalado, de 2009, 2011 e 2013, disponíveis no *website* da *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC) (<https://www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html>), na base de dados *Edgar*, da

SEC, e, para cada um desses arquivos, foi realizada uma análise de texto para estimar cada dimensão cultural, identificada segundo o modelo *Competing Values Framework* (CAMERON *et al.*, 2006), totalizando uma análise em 504 relatórios anuais.

A estrutura do relatório 20-F abrange diversos itens, organizados em três partes. Na primeira parte (Parte I), o relatório 20-F descreve informações sobre o mercado e a empresa, bem como delinea informações sobre riscos, projeções, conselheiros, controles internos, governança corporativa e informações sobre os acionistas (KPMG, 2008). Na segunda parte (Parte II), o relatório 20-F expõe informações relativas aos controles internos, sobre o comitê de auditoria, código de ética e conduta e honorários do auditor externo (KPMG, 2008). A terceira parte (Parte III) apresenta informações contábeis nas demonstrações financeiras, notas explicativas e anexos (KPMG, 2008).

Para medir, quantitativamente, a cultura corporativa e as quatro tipologias culturais de Cameron *et al.* (2006) foi utilizada uma técnica de coleta de dados qualitativa: a análise de texto. A análise de texto é uma técnica utilizada para examinar, de uma forma sistemática e objetiva, as características específicas de determinado texto (STONE *et al.*, 1966). A proposta subjacente a esta abordagem está baseada na suposição de que as palavras e expressões usadas por membros de uma empresa, identificadas através de um “vocabulário”, representam o resultado da cultura que a empresa desenvolve ao longo do tempo (LEVINSON, 2003). Desse modo, postula-se que os traços distintivos de qualquer firma são espelhados em seus documentos (FIORDELISI; RICCI, 2013). Para Fiordelisi e Ricci (2013), a metodologia de análise de texto é fundamental para medir o conteúdo semântico de documentos oficiais disponíveis publicamente pelas empresas; dentre estes documentos, os relatórios anuais 20-F. Esta técnica permite que as medidas de cultura corporativa estejam menos propensas a subjetividade dos pesquisadores na interpretação dos dados (FIORDELISI; RICCI, 2013). A abordagem de análise de texto tem sido explorada em vários *papers* de finanças e gestão (ANTWEILER; MURRAY, 2004; TETLOCK, 2007; LI, 2008; HANLEY; HOBERG, 2010; HOBERG; PHILLIPS, 2010; LOUGHRAN; MCDONALD, 2011).

Para identificar as tipologias culturais corporativas do modelo *Competing Values Framework* (CVF), proposta por Cameron *et al.* (2006), foi utilizada a técnica sugerida por Fiordelisi e Ricci (2013). Os autores identificaram volume representativo de sinônimo para cada uma dessas tipologias, utilizando-se do argumento de Carretta *et al.* (2011) de que os sinônimos são selecionados utilizando um único procedimento divididos em dois passos, que,

por sua vez, minimiza o problema na subjetividade da seleção dos sinônimos. Assim os autores o fizeram, identificando o radical que estaria relacionado com cada uma das tipologias culturais (colaborativa, criativa, competitiva e de controle). O conjunto de radicais para cada tipologia da cultura corporativa foi denominada pelos autores de “*bag of words*” (bolsa de palavras), conforme mostra o Quadro 4. Ressalta-se que, para o presente estudo, foram considerados os radicais relativos à raiz ou à origem das palavras, portanto, somente aqueles contemplados no início das palavras, desconsiderando os radicais presentes no meio ou no final das palavras.

Quadro 4 – Radicais utilizados para caracterizar a tipologia cultural (*Bag of Words*)

Tipo de Cultura	Bolsa de Palavras ( <i>Bag of Words</i> )
<b>Cultura Colaborativa (COL)</b>	<i>boss*, burocr*, cautio*, cohes*, certain*, chief*, collab*, conservat*, cooperat*, detail*, document*, efficien*, error*, fail*, help*, human*, inform*, logic*, method*, outcom*, partner*, people*, predictab*, relation*, qualit*, regular*, solv*, share*, standard*, team*, teamwork*, train*, uniform*, work group*</i>
<b>Cultura Criativa (CRI)</b>	<i>adapt*, begin*, chang*, creat*, discontin*, dream*, elabor*, entrepre*, envis*, experim*, fantas*, freedom*, futur*, idea*, init*, innovat*, intellec*, learn*, new*, origin*, pioneer*, predict*, radic*, risk*, start*, thought*, trend*, unafra*, ventur*, vision*</i>
<b>Cultura Competitiva (COM)</b>	<i>achiev*, acqui*, aggress*, agreem*, attack*, budget*, challeng*, charg*, client*, compet*, customer*, deliver*, direct*, driv*, excellen*, expand*, fast*, goal*, growth*, hard*, invest*, market*, mov*, outsourc*, performanc*, position*, pressur*, profit*, rapid*, reputation, result*, revenue*, satisf*, scan*, succes* signal*, speed*, strong, superior, target*, win*</i>
<b>Cultura Controle (CON)</b>	<i>capab*, collectiv*, commit*, competenc*, conflict*, consens*, control*, coordin*, cultur*, decentr*, employ*, empower*, engag*, expectat*, facilitator*, hir*, interpers*, involv*, life*, long-term*, loyal*, mentor*, monit*, mutual*, norm*, parent*, partic*, procedur*, productiv*, retain*, reten*, skill*, social*,tension*, value*</i>

Nota: o \* representa os radicais pesquisados. Os termos sem a sinalização do \* representam palavras completas pesquisadas.

Fonte: Fiordelisi e Ricci (2013).

Destarte, uma empresa com frequência relativamente elevada de radicais específicos de cada tipologia, em seus relatórios anuais, sugere que a empresa tem forte orientação para esta tipologia (FIORDELISI; RICCI, 2013). Por exemplo, radicais relativos às palavras “capacidade”, (*capabilities*) “coletivo” (*collective*), “cooperação” (*cooperation*), dentre outras, estão associados com a palavra “colaborar”, da tipologia cultural colaborativa (*collaborate*), ou clã (*clan*), sugerindo que a empresa tenha uma cultura orientada para a colaboração. Do mesmo modo, aplica-se a metodologia às demais tipologias. Destaca-se, todavia, que as empresas não apresentam uma tipologia única em sua empresa, mas traços de todas as tipologias culturais (CAMERON; QUINN, 2006; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011).

Nesse sentido, estimaram-se quatro tipologias de cultura corporativa para cada empresa estrangeira que divulgaram informações nos relatórios anuais 20-F nos anos

intercalados de 2009, 2011 e 2013 por determinação do número de vezes que os radicais, propostos por Fiordelisi e Ricci (2013), ocorrem em cada relatório anual 20-F, utilizando percentagens para medir a(s) participação(ões) cultural(is). Por exemplo, supondo que seja identificado, em um único documento, 500 radicais de palavras para todas as tipologias e foi identificado, respectivamente, 120, 100, 80, 200 radicais de palavras para as tipologias colaborativa, criativa, competitiva e de controle; a cultura da empresa teria uma representatividade de 24% (120/500) para a cultura colaborativa, 20% (100/500) para a cultura criativa, 16% (80/500) para a cultura competitiva e 40% (200/500) para a cultura de controle, representando, com esse resultado, uma cultura corporativa dominante de controle, seguida pela cultura colaborativa, criativa e competitiva. Os resultados de cada empresa serão tabulados e comparados com as demais empresas.

Nesse sentido, é considerado o efeito da tipologia cultural corporativa no desempenho das empresas. Assim, a medida da cultura corporativa é representada pelo percentual de cada cultura presente na empresa: participação da cultura colaborativa (COL), participação da cultura criativa (CRI), participação da cultura competitiva (COM) e participação da cultura de controle (CON).

Conforme apontado por Fiordelisi e Ricci (2013), uma possível dificuldade desta abordagem está relacionada com a realidade de que as empresas podem apresentar tendências escritas dos relatórios anuais para **atender** (grifo dos autores) às expectativas dos investidores e, de modo consequente, parte representativa desses documentos oficiais pode apresentar uma semelhança significativa (FIORDELISI; RICCI, 2013). Desse modo, inicialmente, por meio dos resultados descritivos iniciais dos dados relativos a cada tipologia cultural adotada na pesquisa (subseção 4.4.1), verificou-se ausência dessa dificuldade apontada pelos autores, considerando a heterogeneidade, através de seção transversal, entre as empresas ao longo das quatro dimensões da cultura corporativa proposta por Cameron *et al.* (2006).

### ***3.3.2 Desempenho empresarial***

Os dados referentes às variáveis de desempenho empresarial foram obtidos, também, nos relatórios anuais 20-F (Parte III) das empresas estrangeiras listadas na bolsa de valores *New York Stock Exchange* (NYSE), através do *website* da SEC (<https://www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html>), na plataforma de dados *Edgar*. Diante do vasto leque de dimensões sob as quais o desempenho de uma empresa pode

ser conceituado e mensurado, as medidas contábil-financeiras representam um dos tipos mais frequentemente utilizados (CARNEIRO; SILVA, 2010).

Para a avaliação do desempenho empresarial, foram utilizados os seguintes indicadores econômicos: Retorno sobre o Ativo (*Return On Assets* – ROA), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (*Return On Equity* – ROE) e Retorno sobre as Vendas (*Return On Sales* – ROS). Os indicadores ROA, ROE e ROS são medidos através da relação entre o lucro líquido e, respectivamente, ativo total, patrimônio líquido e vendas. Os indicadores de desempenho empresarial são analisados no período estabelecido para os anos de 2009, 2011 e 2013, cujos relatórios foram publicados, respectivamente, em 2010, 2012 e 2014. No contexto temático desta pesquisa, cabe ressaltar que tais métricas têm sido extensamente utilizadas e validadas para medir o desempenho das empresas (OGBONNA; HARRIS, 2000; YILMAZ; ERGUN, 2008; TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; KOTRBA *et al.*, 2011; DUKE II; EDET, 2012; HAN, 2012; YESIL; KAYA, 2013; AHMED; SHAFIQ, 2014; SANTOS *et al.*, 2014).

Deve-se ressaltar que, durante o procedimento de coleta dos dados para o cálculo dos indicadores, foi identificado que alguns valores apresentados nos relatórios anuais, modelo 20-F, não estavam em escala monetária única. Para fins de comparabilidade dos dados, fez-se necessário unificar os valores, a partir das taxas de câmbio obtidas junto ao Banco Central do Brasil (BCB), disposto no *website* do referido órgão (<http://www4.bcb.gov.br/pec/conversao/conversao.asp>). As conversões foram realizadas para a moeda dólar americano (USD), utilizando a cotação do último dia do exercício financeiro (data do balanço) para as contas patrimoniais (ativo, passivo e patrimônio líquido), e para as contas de resultado (receita total e lucro líquido) foi utilizada a taxa cambial média para os anos respectivos de análise (2009, 2011 e 2013), conforme orientação da IAS 21 (IFRS, 2003). Todas as conversões foram realizadas para dólar americano (USD), por esta ser considerada moeda funcional internacional (MONTANDON; NUNES; MARQUES, 2005). Além da conversão de moedas, atentou-se para a conversão das escalas dos valores apresentados, pois alguns demonstrativos apresentavam informações em dólar, em milhares de dólares e em milhões de dólares. Todos os valores foram convertidos para a escala em milhões de dólares (USD).

As equações utilizadas para construção dos indicadores *Return On Assets* (ROA), *Return On Equity* (ROE) e *Return On Sales* (ROS) realizadas para cada observação da amostra são descritas nas equações seguintes (Equação 1, 2 e 3), em que os subscritos *i* e *j* referem-se, respectivamente, à empresa e ao período dos valores empregados nas equações.

Ressalta-se que os denominadores das Equações 1, 2 e 3 são valores médios referentes aos períodos de 2009, 2011 e 2013.

$$ROA_{ij} = \frac{LucroLíquido_{ij}}{AtivoTotal_{médio}} \quad (1)$$

$$ROE_{ij} = \frac{LucroLíquido_{ij}}{PatrimônioLíquido_{médio}} \quad (2)$$

$$ROS_{ij} = \frac{LucroLíquido_{ij}}{Vendas} \quad (3)$$

Os indicadores de rentabilidade (ROA, ROE e ROS) podem ser interpretados como “quanto maior, melhor”, bem como consistem em alguns dos indicadores mais comuns quanto sua utilização nos estudos (GITMAN, 2004; ASSAF NETO, 2010), contexto esse favorável para realizar comparações entre os achados de pesquisa. O indicador ROA representa a rentabilidade da empresa através da melhoria da eficiência operacional ou da eficiência do giro dos ativos (GITMAN, 2004). O ROE, por sua vez, reflete o retorno dos investimentos realizados pelos acionistas na empresa. Para Copeland, Koller e Murrin (1996), o indicador ROA é considerado melhor do que o ROE para avaliar o desempenho da empresa, uma vez que se concentra na análise do real desempenho operacional da empresa. O indicador ROS não está sujeito a problemas relacionados como, por exemplo, a distinção de métodos de avaliação da depreciação e dos estoques (ROBINSON; MCDUGALL, 2011).

Deve-se ressaltar, todavia, que alguns estudos têm destacado que o numerador da equação das medidas de rentabilidade – Lucro Líquido – deva ser aproximada pelo Lucro Operacional. Nesse estudo, não se recorreu a este procedimento devido à dificuldade na obtenção dessa informação nos relatórios anuais, modelo 20-F, das empresas da amostra, tendo em vista a sua estrutura de apresentação das informações econômico-financeiras.

### **3.3.3 Variáveis características de controle**

Do mesmo modo que para os constructos da pesquisa – cultura corporativa e desempenho empresarial – a fonte de dados para o cálculo de algumas variáveis de controle foi a mesma: o relatório anual, formato 20-F. As variáveis selecionadas para compor o quadro

do estudo dividem-se em organizacionais e institucionais. As variáveis organizacionais são: tamanho, endividamento e setor da empresa. As variáveis institucionais são: localização regional (leste/oeste), sistema legal (*common law*, *civil law* e *mixed law*), desenvolvimento econômico do país e efeito de crise econômica. Ambas as categorias foram utilizadas para categorizar a cultura e o desempenho da empresa a partir dessas variáveis, bem como para controlar os possíveis efeitos das empresas e do seu ambiente. Ressalta-se que foi utilizada também como variável de controle, o ano da observação. Cabe destacar que as variáveis representam aspectos em que permite ao pesquisador controlar os efeitos da relação entre as variáveis independente e dependente (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A descrição das variáveis, sua operacionalização e fonte de dados estão descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Variáveis características das empresas – institucionais e organizacionais

Variável	Proxy	Operacionalização	Fonte de Dados
Tamanho	Ativos da empresa (TAM)	Logaritmo natural do total de ativos na empresa	Relatório 20-F
Endividamento	Dívida total da empresa (END)	Quociente entre a dívida total da empresa e seu ativo total	Relatório 20-F
Setor	Setor econômico (SET)	<i>Dummy</i> para empresa pertencente a determinado setor	Website SEC (Edgar)
Efeito de Crise da firma	Rentabilidade (EFECRI)	<i>Dummy</i> para as empresas que apresentam ROA decrescente em três anos seguidos (“1” caso presente esta característica e “0”, caso contrário)	Relatório 20-F
Localização Regional	Leste e Oeste (LOCREG)	<i>Dummy</i> para empresas situadas em países localizados na região Oeste e Leste (“1” caso presente esta característica e “0”, caso contrário)	Mapa <i>Mundi</i>
Sistema Legal	<i>Common Law</i> , <i>Civil Law</i> e <i>Mixed Law</i> (SISLEG)	<i>Dummy</i> para empresas situadas em países com sistema <i>Common Law</i> , <i>Civil Law</i> ou <i>Mixed Law</i> (“1” caso presente esta característica e “0”, caso contrário)	Juriglobe (2015)
Desenvolvimento Econômico	<i>Economia avançada e Economia emergente</i> (DESECO)	<i>Dummy</i> para empresas situadas em países desenvolvidos (economias avançadas) ou países em desenvolvimento (economias emergentes) (“1” caso presente esta característica e “0”, caso contrário)	<i>International Monetary Fund</i> – IMF (2014)
Período	Ano da observação (ANO09; ANO11; ANO13)	<i>Dummy</i> para o ano da observação	Relatório 20-F

Fonte: Elaborado com base na revisão de literatura.

As variáveis organizacionais (tamanho, endividamento, efeito de crise e setor) possuem um critério de análise baseado na empresa, enquanto que as variáveis institucionais (localização regional, sistema legal e desenvolvimento econômico) têm caráter de controle de efeitos institucionais, uma vez que parte da análise de influência da cultura e desempenho



levará em consideração as empresas distribuídas em diferentes países e regiões. Nesse sentido, convém destacar a relação entre as variáveis de controle organizacionais e o desempenho das empresas. As variáveis institucionais serão utilizadas para controlar efeitos específicos característicos de cada país.

Pesquisas acadêmicas focadas no estudo relacional entre a cultura corporativa e o desempenho da empresa têm utilizado medidas, dentre outras, como tamanho, endividamento e setor específico, indicando, inclusive, relação entre as medidas utilizadas e o desempenho das empresas (TSUI; WANG; XIN, 2006; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; YESIL; KAYA, 2013; WEI; SAMIEE; LEE, 2014). O tamanho, o endividamento e o setor de atuação são consideradas variáveis potenciais que afetam o desempenho das empresas (KIMBERLY, 1976; PENG; LUO, 2000; WANG *et al.*, 2003).

Quanto às variáveis institucionais, a localização regional da empresa (LOCREG) constitui-se como uma variável para controlar o efeito das regiões. Empiricamente, Hofstede (1984) mostra diferenças significativas em nível regional (ocidente e oriente), baseado em valores (SMITH, 2006). Nesse sentido, House *et al.* (2004) indicam que a região oriental (leste) é mais propensa a apresentar empresas com cultura de controle, avessas ao risco, e a região ocidental (oeste) é mais propensa a apresentar empresas com cultura hierárquica. Essas diferenças culturais podem impactar diferentemente a eficácia da empresa (EARLEY, 1993; KULL; WACKER, 2010). Alinhado com a proposta desta pesquisa, a localização regional funciona como uma variável de controle que modera a relação entre a cultura corporativa e a eficácia organizacional (GELFAND; EREZ; AYCAN, 2007; KULL; WACKER, 2010). Nesse sentido, Naor *et al.* (2014) mostram, de fato, que as diferenças culturais entre as regiões leste e oeste existem, bem como seu impacto na eficácia da empresa (NAOR *et al.*, 2014), que, por consequência, pode afetar o desempenho das empresas.

A Tabela 4 evidencia o quantitativo de empresas da amostra a partir da sua localização regional no globo terrestre.

Tabela 4 – Quantitativo de empresas por localização regional

LOCREG	África	América Central e Caribe	América Latina	Ásia	Europa *	Oceania	Total	%
Ocidente (Oeste)	0	7	38	0	54	0	99	58,9
Oriente (Leste)	4	0	0	61	0	4	69	41,1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>

Nota: (\*) Nenhuma empresa pertencente à amostra do estudo situa-se no Leste Europeu.

Fonte: Dados da pesquisa.

A ilustração aponta distribuição moderada em relação ao quantitativo de empresas na localização ocidental (oeste) e oriental (leste).

Em relação ao sistema legal, ou sistema jurídico, dos países, destacam-se como um conjunto de normas jurídicas, classificados de formas distintas, a predominância de três grupos: *Common Law*, *Civil Law* e *Mixed Law* (LA PORTA *et al.*, 1998; BUSHMAN; PIOTROSKI, 2006). De origem inglesa, o *Common Law* constitui-se no direito baseado na jurisprudência. Dito de outra forma, a resolução das questões judiciais são fundamentadas nas particularidades dos casos e nas interpretações das normas do Direito, proferidas pelo Poder Judiciário. Por outro lado, o sistema legal *Civil Law* apresenta características de origem romana, sendo a principal fonte do Direito o texto expresso da Lei. Por último, o *Mixed Law* consiste na definição de mais de um sistema jurídico em determinado país (LA PORTA *et al.*, 1998). Nesse sentido, em países com sistema *Common Law*, as empresas seguem uma percepção justa, transparente e de evidenciação total, buscando prestar mais informações contábeis para atender às necessidades dos acionistas externos (CARMO; RIBEIRO; CARVALHO, 2011).

Para Carmo, Ribeiro e Carvalho (2011), no sistema jurídico *Civil Law*, as empresas apresentam forte característica legal, de modo que a evidenciação de informações seja orientada, apenas, para o cumprimento de normas. Ademais, países com sistema jurídico *Common Law* apresentam mercados mais fortalecidos quando comparados com países com sistema jurídico *Civil law* (LA PORTA *et al.*, 1998). Nesse sentido, a relação entre o sistema jurídico do país e o desempenho ocorre indiretamente, conforme apontam Cardoso *et al.* (2013). Para os autores, “por se localizar em países de mercados mais fracos e caracterizados por posturas menos consistentes em relação às necessidades dos investidores, espera-se que as empresas de países de *Civil Law* desfrutem de menor reputação e, conseqüentemente, registrem menor desempenho” (CARDOSO *et al.*, 2013, p. 10).

A Tabela 5 ilustra a representatividade das empresas da amostra representadas por sistema jurídico (*Common Law*, *Civil Law* e *Mixed Law*) vigente em cada país.

Tabela 5 – Distribuição das empresas da amostra por país e sistema jurídico

Região	País	Sistema Jurídico	Quantidade de Empresas
África	África do Sul	<i>Mixed Law</i>	4
América Central e Caribe	Bahamas	<i>Common Law</i>	4
	Bermuda	<i>Common Law</i>	2
	Panamá	<i>Civil Law</i>	1
América Latina	Argentina	<i>Civil Law</i>	5

	Brasil	<i>Civil Law</i>	16
	Chile	<i>Civil Law</i>	5
	Colômbia	<i>Civil Law</i>	1
	México	<i>Civil Law</i>	10
	Peru	<i>Civil Law</i>	1
Ásia	China	<i>Mixed Law</i>	31
	Coréia	<i>Mixed Law</i>	5
	Filipinas	<i>Mixed Law</i>	1
	Índia	<i>Mixed Law</i>	3
	Israel	<i>Mixed Law</i>	2
	Japão	<i>Mixed Law</i>	10
	Rússia	<i>Civil Law</i>	2
	Singapura	<i>Mixed Law</i>	1
	Taiwan	<i>Mixed Law</i>	5
	Turquia	<i>Civil Law</i>	1
	Europa	Alemanha	<i>Civil Law</i>
Bélgica		<i>Civil Law</i>	2
Dinamarca		<i>Civil Law</i>	1
Espanha		<i>Civil Law</i>	1
França		<i>Civil Law</i>	5
Grécia		<i>Civil Law</i>	6
Irlanda		<i>Commom Law</i>	2
Itália		<i>Civil Law</i>	4
Luxemburgo		<i>Civil Law</i>	3
Mónaco		<i>Civil Law</i>	2
Noruega		<i>Civil Law</i>	3
Países Baixos		<i>Civil Law</i>	4
Portugal		<i>Civil Law</i>	1
Reino Unido		<i>Commom Law</i>	14
Suíça	<i>Civil Law</i>	4	
Oceania	Austrália	<i>Commom Law</i>	4
<b>Total Civil Law</b>			<b>80</b>
<b>Total Commom Law</b>			<b>26</b>
<b>Total Mixed Law</b>			<b>62</b>
<b>Total Geral</b>			<b>168</b>

Fonte: Elaborado com base nos dados e a partir de Juriglobe (2015).

Do total de empresas da amostra, há maior representatividade de empresas com sistema jurídico *Civil Law* (80 empresas), 47,6% da amostra, seguidos pelo sistema jurídico *Mixed Law* e *Commom Law*, com representatividade de 36,9% e 15,5%, respectivamente.

Devido à importância dada por alguns estudos à questão de países desenvolvidos e países emergentes (GRINDLE, 1997; MOROSINI; SHANE; SINGH, 1998; DESHPANDÉ; FARLEY, 2004), levou-se em consideração esse aspecto, em função ainda, da análise *cross-cultural*. Diante do exposto, apresenta-se na Tabela 6 o quantitativo de empresas da amostra classificadas e distribuídas em economias avançadas e economias emergentes, a partir da classificação do *Internacional Monetary Fund* (IMF, 2014).

Tabela 6 – Distribuição quantitativa das empresas por nível de desenvolvimento econômico

DESECO	África	América Central e Caribe	América Latina	Ásia	Europa	Oceania	Total	%
Economias avançadas	0	0	0	15	54	4	73	43,5
Economias emergentes	4	7	38	46	0	0	95	56,5
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado com base nos dados e a partir do relatório *World Economic Outlook* (IMF, 2014).

A Tabela 6 expõe que as empresas da amostra estão praticamente segregadas em grupos de tamanho amostral semelhante quanto ao desenvolvimento econômico do país de origem da empresa. Além disso, nota-se que somente no continente asiático há distribuição de empresas em economias avançadas e emergentes.

É relevante considerar também uma variável que meça a existência, ou não, de efeito de alguma crise no comportamento das empresas. A métrica utilizada foi similar à proposta por Fiordelisi e Ricci (2013), no seu estudo que analisa a relação entre a cultura, o desempenho e a rotatividade dos gestores das empresas. O efeito da crise de cada empresa é medido através de uma variável binária. Caso determinada empresa apresente rentabilidade, medida pelo ROA, decrescente em três anos seguidos será atribuído valor “1”, caso contrário “0” (FIORDELISI; RICCI, 2013). Sendo assim, por exemplo, para atribuição do valor em 2009 (primeiro exercício do espaço temporal desse estudo) será levado em consideração o ROA dos anos de 2007, 2008 e 2009. Caso o valor se apresente de forma decrescente de 2007 a 2009, atribui-se “1” e “0”, caso contrário.

As variáveis de controle têm um caráter de análise, além da relação de influência entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial, trabalhado como características específicas relativas às empresas, com foco institucional e organizacional. Na subseção 3.4 (tratamento e análise de dados) explana-se sobre a utilização de cada variável, bem como a sua relação com o desempenho das empresas.

### 3.4 Tratamento e análise dos dados

Posteriormente à mensuração dos constructos da pesquisa procedeu-se ao tratamento e análise dos dados obtidos. Salienta-se que a abordagem definida nessa seção foi construída a partir dos objetivos específicos e da configuração das hipóteses levantadas.

Diante do primeiro objetivo específico do estudo – caracterizar a cultura corporativa e o desempenho das empresas estrangeiras de capital aberto – são apresentados os

resultados referentes à estatística descritiva dos dados. Para ambos os constructos da pesquisa, cultura corporativa e desempenho empresarial, são apresentadas informações descritivas a partir das características organizacionais e institucionais. Logo, a primeira fase desta análise – descritiva e interpretativa – permite evidenciar o perfil corporativo e institucional das empresas, bem como o comportamento a cultura corporativa e do desempenho empresarial diante desses enfoques.

Para o segundo objetivo específico – analisar as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial quanto às características institucionais e organizacionais das empresas estrangeiras de capital aberto – foram empregadas as seguintes técnicas estatísticas: teste de diferenças entre médias para duas amostras ou mais (teste *t* de Student e Análise de Variância – Anova) e Análise de Correspondência (Anacor).

O teste de diferença de médias de duas amostras paramétrico (*t de Student*) consiste em uma técnica de inferência estatística cujo objetivo centra-se em analisar a diferença de média de alguma característica ou aspecto a partir de duas populações. Neste estudo, buscou-se verificar existência, ou não, de diferenças nas médias das tipologias culturais corporativas e desempenho empresarial a partir do efeito de crise da firma (EFECRI), localização regional (LOCREG) e desenvolvimento econômico (DESECO). No estudo, foi utilizada ainda a técnica Análise de Variância (Anova), tida como uma técnica para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, com base na análise de variâncias amostrais (TRIOLA, 2005). No presente estudo, verificou-se a diferença de médias relativas às tipologias culturais corporativas e ao desempenho empresarial a partir do sistema legal ou jurídico do país (SISLEG) e do setor de atuação da empresa (SET). Adicionalmente, verificou-se a existência de diferença entre médias a partir da região, considerando, somente, para os continentes da América Latina, Ásia e Europa, em função do tamanho da segregação amostral.

Em ambos os casos, procedeu-se, inicialmente, ao teste de Kolmogorov-Smirnov para examinar se a amostra do estudo pode ser considerada proveniente de uma população com distribuição normal. Para a Anova, considera-se que as variâncias são iguais dentro dos grupos da variável independente, aplicando-se, desse modo, o teste de Levene, com a finalidade de verificar a homogeneidade das variâncias. Nesse sentido, foram levantadas duas hipóteses para o teste de Levene. A hipótese nula indica que as variâncias populacionais são homogêneas e a hipótese alternativa indica, por sua vez, a contrariedade da hipótese nula, em que, pelo menos, uma variância populacional é diferente das demais. No estudo, considera-se

o nível de significância de 5%. Os resultados do teste de Levene para este estudo são apresentados na seção dos resultados. As hipóteses levantadas para o teste são:

$H_0$  = as amostras possuem médias equivalentes ( $\mu_0 = \mu_1$ )

$H_1$  = as amostras não possuem médias equivalentes ( $\mu_0 \neq \mu_1$ )

A diferença entre as populações é considerada quando o resultado da Anova apresentar diferença estatisticamente significativa.

Ainda em relação ao segundo objetivo específico, a Análise de Correspondência (Anacor) consiste em uma técnica de interdependência que busca estudar a relação entre variáveis qualitativas, permitindo visualizar as associações, através de mapas perceptuais, propiciando uma noção de proximidade das categorias das variáveis não métricas (FÁVERO *et al.*, 2009). Nesse sentido, tem-se a percepção de que a Anacor consiste em uma análise estatística de representação gráfica em projeções multidimensionais das distâncias Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) entre as categorias de variáveis.

Ressalta-se que duas etapas devem ser levadas em consideração para a construção do mapa perceptual e o cálculo da medida de associação (FÁVERO *et al.*, 2009). Para os autores, a Anacor se utiliza do teste Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) para “padronizar os valores das frequências e formar a base para as associações” (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 273). A partir da tabela de contingência, calculam-se as frequências esperadas e o valor do  $\chi^2$  para cada unidade de célula, considerando, inclusive, as diferenças entre as frequências observadas e esperadas (FÁVERO *et al.*, 2009). Posteriormente, em posse da padronização construída, é criada “uma medida em distância e cria projeções ortogonais sobre quais categorias podem ser alocadas, de forma a representar o grau de associação dado pelas distâncias  $\chi^2$  em um espaço dimensional” (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 273). Dito de outra forma, o teste Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) indica, de fato, a existência de dependência entre duas variáveis e, de modo consequente, a avaliação adequada da aplicação da Anacor.

A estatística de teste da Análise de Correspondência (Anacor) será expressiva somente se os resultados se mostrarem significativos ao nível de 5%. As hipóteses do teste Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) são expressas como segue:

$H_0$  = há independência entre as variáveis categóricas comparadas

$H_1$  = não há independência entre as variáveis categóricas comparadas

Ressalta-se que a relação entre as variáveis categóricas “não pressupõe efeitos de uma sobre a outra” (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 271).

Diante do exposto, em relação ainda, ao segundo objetivo do estudo – analisar o as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial quanto às características institucionais e organizacionais das empresas estrangeiras de capital aberto –, destaca-se que para a aplicação da Anacor, categorizou-se somente o desempenho empresarial, considerando que a tipologia cultural corporativa foi categorizada e mensurada no estudo de forma individual, ou seja, levou em conta cada tipologia cultural.

Assim, para a Anacor, aplicou-se a análise entre o desempenho empresarial e a classificação setorial, o sistema legal ou jurídico e a localização continental. O critério de categorização do desempenho empresarial levou em consideração medidas quartis, de modo que o desempenho da empresa foi classificado em baixo, médio-baixo, médio-alto e alto, conforme Quadro 6. Desse modo, cada empresa apresenta um nível de desempenho para os indicadores ROA, ROE e ROS.

Quadro 6 – Caracterização do desempenho empresarial para a ANACOR

Quartil	Intervalos	Categorização do desempenho
1º	Valor mínimo ao 24º percentil	Baixo
2º	25º percentil ao 49º percentil	Médio-baixo
3º	50º percentil ao 74º percentil	Médio-alto
4º	75º percentil ao valor máximo	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao último objetivo específico – examinar o impacto exercido pelas tipologias culturais corporativas no desempenho empresarial das empresas estrangeiras de capital aberto – foi utilizada a técnica estatística multivariada Regressão Linear Múltipla, com utilização de dados em painel. Conforme destaca Hair Jr. *et al.* (2009), a análise de regressão linear múltipla consiste em uma técnica multivariada com o objetivo de analisar a relação entre uma variável dependente, definida como um critério, e variáveis independentes, definida como preditoras. Desse modo, defende-se que a análise de regressão linear múltipla busca verificar a existência de relação de dependência estatística entre a variável explicada e as variáveis explicadoras (CUNHA; COELHO, 2012). Nesse sentido, o modelo geral de regressão linear pode ser escrito da seguinte forma:

$$Y = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + u \quad (5)$$

Em que Y é o fenômeno em estudo (variável dependente métrica),  $\alpha_0$  representa o intercepto (constante),  $\beta_k$  ( $k = 1, 2, \dots, n$ ) são os coeficientes de cada variável (coeficientes

angulares),  $X_k$  ( $k = 1, 2, \dots, n$ ) são variáveis explicativas (métricas ou *dummies*) e  $u$  é o termo erro (diferença entre o valor real de  $Y$  e o valor previsto de  $Y$  por meio do modelo para cada observação). Aponta-se que o erro  $u$  também é conhecido por resíduo, ou seja, possíveis variáveis  $X$  que não foram incluídas no modelo e que seriam boas candidatas explicativas da variável  $Y$  (FÁVERO *et al.*, 2009).

O poder explicativo do modelo de regressão ( $R^2$ ), conhecido também por coeficiente de ajuste ou de explicação, é uma medida que mostra o quanto o comportamento das variáveis explicativas ( $X$ ) explica a variação da variável explicada ( $Y$ ) e não justifica uma relação de causalidade da variável  $Y$  pelo vetor de variáveis  $X$  (FÁVERO *et al.*, 2009). O  $R^2$  pode variar entre 0 e 1 (0 a 100%), indicando o percentual de resíduos para cada uma das observações da amostra do estudo. Desse modo, à medida que os erros de regressão forem minimizados, o  $R^2$  aumentará. As hipóteses relativas ao poder explicativo do modelo são:

$H_0 = R^2 = 0$ , a variável dependente não é explicada pelas variáveis independentes

$H_1 = R^2 > 0$ , a variável dependente é explicada pela(s) variável(is) independente(s)

Em relação à significância dos modelos e das variáveis explicativas, é necessário, de início, observar a significância estatística do modelo que está sendo proposto. O teste de significância, *teste F*, propicia condições à verificação do modelo (FÁVERO *et al.*, 2009; CUNHA; COELHO, 2012). As hipóteses relativas ao *teste F* estão assim expressas:

$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k$

$H_1 =$  existe pelo menos um  $\beta_k \neq 0$

Para os autores, o *teste F* avalia a significância conjunta das variáveis explicativas, no entanto, não define quais variáveis explicativas são consideradas estatisticamente significantes para influenciar o comportamento da variável dependente. Depois de verificada a significância do modelo examina-se quais variáveis independentes do modelo estão influenciando a variável dependente do estudo.

Assim, a fim de se atingir o terceiro objetivo específico e, por consequência, o objetivo geral do estudo construiu-se um modelo básico que relaciona as variáveis de cultura corporativa com as variáveis de desempenho empresarial, que pode ser expresso por:

$$DESEMP_{ij} = \alpha_i + \beta_1 CULT_{ij} + \sum \beta_{2-9} CONTR_{ij} + u_{ij} \quad (6)$$

Em que:



*DESEMP* são os indicadores de desempenho empresarial da empresa *i* no período *j*, representado, individualmente, por *Return On Assets* (ROA), *Return On Equity* (ROE) e *Return On Sales* (ROS);

*CULT* são as tipologias culturais da empresa *i* no período *j*; sendo as tipologias representadas por nível de participação das culturas colaborativa (COL), criativa (CRI), competitiva (COM) e de controle (CON);

*CONTR* são as variáveis de controle do modelo econométrico, relativas à empresa *i* no período *j*, representadas pelo: tamanho (TAM), endividamento (END), setor de atuação (SET), efeito da crise da firma (EFECRI), localização regional (LOCREG), sistema legal (SISLEG), desenvolvimento econômico (DESECO) e o ano (ANO09, 2011 e ANO13);

$\alpha$  é o intercepto;

$u$  é o termo de erro estocástico da regressão em painel.

O presente estudo aplica a análise de regressão linear múltipla, utilizando-se da análise de dados em painel para inferir acerca da relação entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas. Conforme destaca Fávero *et al.* (2009, p. 380), para compreender a utilização de dados em painel é necessário que o pesquisador conheça “os principais formatos de banco de dados pertinentes ao uso de *cross-sections* e séries temporais”.

Os dados organizados em *cross-sections* para uma mesma variável são provenientes de um mesmo instante de tempo, indicando que o tempo não influenciará esta variável. A aplicação de uma regressão linear simples, sob a organização de dados em *cross-sections*, teria a finalidade de explicar o comportamento de determinada variável dependente por meio de uma variável explicativa no ano 200X, além de propiciar a elaboração de previsões de variável dependente para os períodos seguintes ou para outras empresas (FÁVERO *et al.*, 2009).

Por sua vez, os dados organizados em série temporais apresenta a evolução de uma variável ao longo do tempo para uma dada observação (FÁVERO *et al.*, 2009). De modo a comparar, enquanto que dados organizados na forma de *cross-sections* estuda o comportamento de uma variável para as observações da amostra com o tempo fixo, nos dados organizados em séries temporais estuda-se a evolução da variável para uma única observação (FÁVERO *et al.*, 2009).

A análise de dados em painel faz uma combinação dessas duas organizações de dados (*cross-sections* e série temporal). A análise de dados em painel apresenta ainda três abordagens, definidas como as mais comuns: *pooled independent cross-sections* (ou POLS – *pooled ordinary least squares*), efeitos fixos (*fixed effects*) e efeitos aleatórios (*random effects*).

O modelo *pooled* desconsidera as possíveis diferenças comportamentais das empresas da amostra no conjunto de dados, cujo resultado assemelha-se a regressão pelo método dos mínimos quadrados ordinários (MQO). No modelo de efeitos fixos, examina-se a existência de diferenças significativas no comportamento das empresas ao longo da série temporal. Por fim, a abordagem de efeitos aleatórios aprecia as diferenças de cada indivíduo como aleatória, associando-as com as observações da amostra (FÁVERO *et al.*, 2009).

Realizaram-se testes para verificar qual a melhor abordagem para a representação dos dados: *pooled*, painel de efeitos fixos ou efeitos aleatórios. Para identificar a melhor representação entre *pools* e efeitos aleatórios aplicou-se o teste LM (*Lagrange multiplier*) de Breusch-Pagan, cuja hipótese nula do teste é de que a variância dos resíduos que refletem as diferenças individuais é igual a zero, indicando a utilização de dados em *pooled*. Posteriormente, aplicou-se o teste de Hausman para identificar o modelo que melhor represente os dados entre efeitos fixos e aleatórios. Neste, a hipótese nula é de que o modelo de correção dos erros é adequado, o que indicaria a utilização da abordagem de dados em painel com efeitos aleatórios. Os resultados dos testes estão dispostos na seção dos resultados da pesquisa.

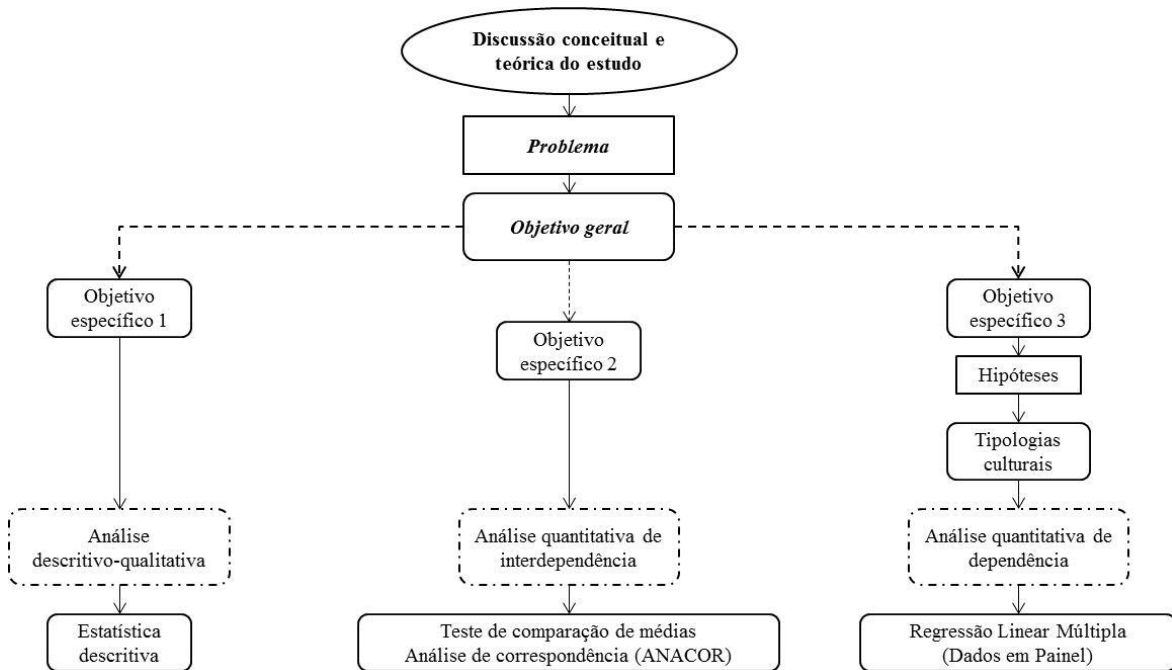
### 3.5 Síntese metodológica

A coleta dos dados referentes à cultura corporativa, ao desempenho empresarial e algumas das medidas características e de controle das empresas foi obtida nos relatórios anuais, modelo 20-F, destinado, especificamente, às empresas “emissoras privadas estrangeiras” (SEC, 2015). Outras fontes específicas de dados foram: o mapa *Mundi*, o *website* da SEC (*Edgar*), *International Monetary Fund (IMF)* e do Juriglobe. Todos os dados foram extraídos de bases secundárias, submetidos à pesquisa descritiva, com abordagem quali-quantitativa quanto ao tratamento dos dados. Com a finalidade manter congruência com os objetivos específicos da pesquisa, foram aplicadas técnicas estatísticas específicas de caráter qualitativo e/ou quantitativo. Para fortalecer a validade e a confiabilidade do método da pesquisa, buscou-se detalhar especificamente os procedimentos de coleta, tratamento e

análise dos dados, procurando utilizar-se de técnicas estatísticas robustas para fortalecer os achados da pesquisa.

Diante desse panorama, sumariza-se, na Figura 8, a síntese metodológica do estudo, expondo o delineamento da pesquisa, que se estende desde a discussão conceitual e teórica da pesquisa até as técnicas de análise estatística dos dados.

Figura 8 – Síntese metodológica do estudo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados da pesquisa foram organizados no *software Microsoft Office Excel Professional® 2010*, e o tratamento dos dados foi realizado com o auxílio do pacote estatístico *Stata®*, na sua versão 12 e *SPSS*, na sua versão 13, ambas para o sistema *Windows®*.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se à apresentação, interpretação e análise dos resultados obtidos no estudo. Os resultados e as discussões da pesquisa estão organizados a partir do delineamento dos objetivos específicos. Primeiro, faz-se uma análise descritiva das tipologias culturais corporativas e do desempenho empresarial, de modo a caracterizar os constructos da pesquisa. Posteriormente, desenvolve-se uma análise comparativa da cultura corporativa e do desempenho empresarial, a partir de características organizacionais e institucionais. Por fim, realiza-se uma análise de influência das tipologias culturais corporativas no desempenho empresarial, aplicando uma análise de regressão linear múltipla com utilização de dados em painel, considerando a amostra total do estudo.

### 4.1 Caracterização da cultura corporativa e do desempenho empresarial

Esta subseção foi elaborada para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa – caracterizar a cultura corporativa e o desempenho das empresas estrangeiras listadas na NYSE –, buscando apresentar, de forma descritiva, os atributos das tipologias culturais corporativas e do desempenho empresarial, organizados a partir de características organizacionais, institucionais e temporais, das empresas da amostra.

#### 4.1.1 Descrição da cultura corporativa

Além da busca pelo atendimento do primeiro objetivo específico, esta subseção discute a heterogeneidade da estimação das tipologias culturais corporativas, proposta por Fiordelisi e Ricci (2013), anteriormente discutida na subseção 3.3.1.

A primeira caracterização da tipologia cultural corporativa está associada com a localização das empresas em seus respectivos continentes. A Tabela 7 apresenta os valores médios e os coeficientes de variação referentes às tipologias culturais (colaborativa, criativa, competitiva e de controle) das empresas da amostra, conforme proposta de Cameron *et al.* (2006).

Tabela 7 – Cultura corporativa: perspectiva continental

Continentes	N	Obs.	Cultura Corporativa							
			Colaborativa		Criativa		Competitiva		Controle	
			Média	CV*	Média	CV*	Média	CV*	Média	CV*
África	4	12	0,249	0,068	0,168	0,089	0,357	0,059	0,225	0,083
América Central e Caribe	7	21	0,255	0,155	0,134	0,104	0,409	0,072	0,201	0,071
América Latina	38	114	0,252	0,107	0,141	0,156	0,411	0,078	0,197	0,120

Ásia	61	183	0,263	0,119	0,137	0,153	0,419	0,079	0,181	0,110
Europa	54	162	0,262	0,189	0,141	0,160	0,405	0,124	0,192	0,130
Oceania	4	12	0,259	0,060	0,153	0,081	0,387	0,064	0,200	0,103
<b>Global</b>	<b>168</b>	<b>504</b>	<b>0,259</b>	<b>0,144</b>	<b>0,140</b>	<b>0,155</b>	<b>0,410</b>	<b>0,098</b>	<b>0,190</b>	<b>0,125</b>

Nota: (\*) Coeficiente de variação.

Fonte: Dados da pesquisa.

De modo geral, observa-se que a tipologia da cultura corporativa dominante nas empresas da amostra é a cultura competitiva, com média de participação de 41,0%, seguido, nessa ordem, pelas tipologias culturais colaborativa (25,9%), de controle (19,0%) e criativa (14,0%). Observa-se ainda, que o maior coeficiente de variação ocorre em empresas localizadas no continente Europeu, com média de 15,5%, seguido pela América Latina, com média de 11,5%. Ao realizar uma análise descritiva das tipologias culturais corporativas por continente, nota-se que as culturas competitiva e colaborativa predominam em todos os continentes, com alguma variação entre as tipologias de cultura corporativa criativa e de controle. Fiordelisi e Ricci (2013), em uma análise da tipologia cultural corporativa a partir dos radicais dos relatórios anuais 10-K, entre 1994 e 2011, das empresas norte americanas, também encontraram que a tipologia cultural competitiva domina nas empresas, seguida das tipologias culturais de controle, colaborativa e criativa.

Considerando a perspectiva continental, percebe-se, a partir da Tabela 7, que as empresas do continente asiático apresentam maior participação de cultura do tipo colaborativa, com 26,3%, quando comparado com as empresas dos demais continentes. Empresas do continente africano apresentam a maior participação da cultura corporativa criativa, com 16,8%, enquanto que as empresas da Ásia e África apresentam maior participação de culturas competitivas e de controle, respectivamente.

Em relação à variabilidade da tipologia cultural corporativa entre os continentes, registra-se variação média de 10,6%, podendo indicar a existência de diferenças (heterogeneidade) das tipologias culturais corporativas nas distintas regiões continentais. Dentre as tipologias culturais corporativas, a competitiva e a criativa apresentaram o menor e o maior coeficiente médio de variação, com 9,8% e 15,5%, respectivamente. Nota-se que as tipologias que apresentaram as menores e maiores variações são àquelas que apresentam foco externo e buscam diferenciação (criativa e competitiva), segundo o modelo *Competing Value Framework* (CVF), de Cameron *et al.* (2006) (Figura 6).

Após explorar, descritivamente, as tipologias culturais corporativas entre os continentes, aponta-se, na Tabela 8, os resultados descritivos relativos às mesmas tipologias em relação ao aspecto temporal aplicado ao estudo (2009 a 2013).

Tabela 8 – Cultura corporativa: perspectiva temporal

Período (Ano)	N	Obs.	Cultura Corporativa							
			Colaborativa		Criativa		Competitiva		Controle	
			Média	CV*	Média	CV*	Média	CV*	Média	CV*
2009	56	168	0,263	0,140	0,139	0,154	0,409	0,098	0,188	0,124
2011	56	168	0,259	0,145	0,139	0,160	0,410	0,099	0,192	0,132
2013	56	168	0,255	0,147	0,143	0,151	0,411	0,097	0,191	0,120
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>504</b>	<b>0,259</b>	<b>0,144</b>	<b>0,140</b>	<b>0,155</b>	<b>0,410</b>	<b>0,098</b>	<b>0,190</b>	<b>0,125</b>
<i>Var2009-2011 (%)</i>			<i>-1,73</i>	<i>3,62</i>	<i>-0,11</i>	<i>4,00</i>	<i>0,29</i>	<i>0,43</i>	<i>1,86</i>	<i>6,27</i>
<i>Var2011-2013 (%)</i>			<i>-1,54</i>	<i>1,38</i>	<i>2,47</i>	<i>-5,72</i>	<i>0,25</i>	<i>-1,94</i>	<i>-0,39</i>	<i>-8,99</i>

Nota: (\*) Coeficiente de variação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Sob uma perspectiva temporal geral (Tabela 8), os resultados descrevem baixos níveis de variação entre 2009 e 2011 e entre 2011 e 2013, indicando, respectivamente, variação média de todas as tipologias culturais corporativas de 0,07% e 0,19%. Do mesmo modo, o coeficiente de variação indica resultado semelhante. Essa baixa variabilidade das tipologias culturais das empresas pode indicar, de fato, que as empresas não sofrem grandes variações em suas culturas corporativas ao longo do tempo, conforme indica Gerhart (2008). Ressalta-se, entretanto, a existência de heterogeneidade da cultura corporativa das empresas ao longo do tempo.

A partir da Tabela 8 pode-se notar, ainda, que a cultura corporativa colaborativa é a única tipologia que variou negativamente nos dois períodos (2009-2011 e 2011-2013), com média de -1,64%. Por outro lado, a cultura criativa apresentou a maior variação média no período, com 1,18%. Esse resultado pode estar relacionado com a classificação dimensional do modelo CVF, de Cameron *et al.* (2006), no qual os autores apresentam que as tipologias culturais corporativas colaborativas e criativas apresentam características predominantes de flexibilidade (Figura 6).

Na Tabela 9 apresenta-se a categorização das tipologias culturais corporativas – colaborativa, criativa, competitiva e de controle – e seu nível de participação em relação à classificação setorial das empresas.

Tabela 9 – Cultura corporativa: perspectiva setorial

Setores	Obs.	Cultura Corporativa							
		Colaborativa		Criativa		Competitiva		Controle	
		Média	CV*	Média	CV*	Média	CV*	Média	CV*
Alimentos, bebidas e tabaco	48	0,261	0,128	0,139	0,154	0,416	0,095	0,184	0,151
Comércio e varejo	21	0,253	0,177	0,163	0,203	0,399	0,124	0,186	0,135
Comunicação e mídia	78	0,258	0,195	0,131	0,128	0,435	0,115	0,176	0,118

Construção e transporte	105	0,256	0,139	0,141	0,150	0,412	0,066	0,192	0,095
Eletricidade, gás e água	45	0,254	0,128	0,142	0,100	0,406	0,075	0,198	0,102
Equipamentos eletroeletrônicos	12	0,285	0,086	0,125	0,130	0,426	0,036	0,165	0,105
Mineração, metais e produtos metálicos	57	0,253	0,082	0,148	0,143	0,386	0,078	0,213	0,077
Produtos petrolíferos e combustíveis	54	0,261	0,134	0,151	0,143	0,388	0,085	0,200	0,105
Químico e similares	27	0,276	0,165	0,133	0,180	0,396	0,117	0,196	0,128
Serviços diversos	21	0,271	0,151	0,124	0,120	0,427	0,103	0,177	0,088
Tecnologia da informação	36	0,260	0,114	0,135	0,111	0,422	0,078	0,184	0,124
<b>Total</b>	<b>504</b>	<b>0,262</b>	<b>0,136</b>	<b>0,139</b>	<b>0,142</b>	<b>0,410</b>	<b>0,088</b>	<b>0,188</b>	<b>0,112</b>

Nota: (\*) Coeficiente de variação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observa-se na Tabela 9, as empresas pertencentes aos setores Equipamentos eletroeletrônicos, Químico e similares e Serviços diversos apresentam maiores níveis de cultura colaborativa, com média de participação de 28,5%, 27,6% e 27,1%, respectivamente. A presença do setor Serviços diversos como um dos setores com maior participação de cultura colaborativa pode indicar que empresas atuantes nesses setores apresentam forte preocupação com os empregados e incentivam o trabalho em equipe (QUINN; SPREITZER, 1991), além de valorizar a participação dos colaboradores nas decisões das empresas (BARRETO *et al.*, 2013).

Os setores Produtos petrolíferos e combustíveis, Mineração, metais e produtos metálicos e Eletricidade, gás e água apresentaram os maiores níveis de cultura criativa, com médias de 15,1%, 14,8% e 14,2%, respectivamente. Esse resultado sumário pode indicar tais setores como potencialmente criativos. Nesse sentido, nota-se uma diferença em relação ao resultado encontrado com o argumento apresentado por Cameron e Quinn (2006), no qual defendem que firmas pertencentes aos setores, como o aeroespacial, desenvolvimento de *software* e cinema, apresentam fortes culturas criativas. Esses resultados divergem ainda, dos achados de Gupta (2011) – em uma análise da cultura de empresas indianas distribuídas em sete setores corporativos – que apontam os setores farmacêuticos, telecomunicações e construção com maiores níveis médios de cultura criativa, ou *adhocracy*. Esta distinção do nível de cultura corporativa nos setores pode ser, ainda, apoiada pelas atividades estratégicas das empresas (WEI; SAMIEE; LEE, 2014). Para esses autores, determinados setores, mesmo não classificados como altamente tecnológicos, podem ser mais suscetíveis ao desenvolvimento tecnológico e a mudança, sendo mais propensos a buscar estratégias que suportem essa necessidade (WEI; SAMIEE; LEE, 2014).

Noutro turno, os setores Comunicação e mídia (43,5%), Serviços diversos (42,7%), Equipamentos eletroeletrônicos (42,6%) e Tecnologia da informação (42,2%)

apresentam-se como setores predominantemente competitivos, enquanto que o setor Mineração, metais e produtos metálicos apresentou menor média de competitividade (38,6%). Conforme já mencionado, segundo Wei, Samiee e Lee (2014), os setores telecomunicações, tecnologia da informação e alguns outros prestadores de serviços podem ser considerados setores potencialmente criativos. Medina, Lavado e Cabrera (2005) defendem, também, que, dentre outros, os setores telecomunicações, tecnologia da informação e indústria de eletroeletrônicos consistuem-se como setores inovadores e tendem a apresentar maior potencial de construção de valor para as empresas. Desse modo, os resultados consequentes de empresas inovadoras – apreciação quanto aos riscos (BARRETO *et al.*, 2013), celeridade na produção, menores custos produtivos (WU; MELNYK; FLYNN, 2010; NAOR *et al.*, 2014), minimização de retrabalho e conformidade com a qualidade de produtos e/ou serviços (NAVEH; EREZ, 2004), dentre outros – podem torná-las mais competitivas, agressivas, de modo que resulte em produtividade e valor para os acionistas. Tais características são enfatizadas em empresas competitivas (CAMERON *et al.*, 2006).

Em relação à cultura de controle, nota-se que os setores Mineração, metais e produtos metálicos e Produtos petrolíferos e combustíveis apresentaram os maiores níveis de participação com, respectivamente, 21,3% e 20,0%. Os resultados referentes a esta tipologia cultural corporativa alinha-se com os achados de Gupta (2011), no qual identifica os setores de construção e mineração com maior nível médio de cultura de controle. Empresas de culturas controladoras apresentam, em sua estrutura organizacional e produtiva, procedimentos rotinizados, como, por exemplo, empresas globais como *McDonalds* e *Ford Motor Company* (CAMERON; QUINN, 1999). Nesse sentido, entende-se que empresas pertencentes aos setores mineração e construção produção de petróleo (indústrias) – que apresentam estrutura organizacional definida na cadeia de comando e estrutura produtiva rotinizada – tendem a apresentar, ou concentra-se, cultura corporativa de controle.

A Tabela 9 indica ainda, a existência de variação das tipologias culturais corporativas em relação à característica setorial das empresas, com variações médias de 13,6%, 14,2%, 8,8% e 11,2% para as tipologias culturais colaborativa, criativa, competitiva e de controle, nessa ordem.

Posteriormente à análise da cultura corporativa sob a perspectiva continental, temporal e setorial, apresenta-se, na Tabela 10, os descritivos das tipologias culturais corporativas a partir dos aspectos institucionais localização regional, sistema jurídico ou legal



e desenvolvimento econômico, assim como a tipologia cultural corporativa a partir da existência, ou não, de crise financeira da empresa.

Tabela 10 – Cultura corporativa: localização regional, sistema legal, desenvolvimento econômico e efeito de crise na firma

Características		N	Obs.	Cultura Corporativa							
				Colaborativa		Criativa		Competitiva		Controle	
				Média	CV*	Média	CV*	Média	CV*	Média	CV*
LOCREG	Leste	69	207	0,262	0,115	0,140	0,155	0,413	0,086	0,185	0,123
	Oeste	99	297	0,258	0,162	0,140	0,156	0,408	0,105	0,194	0,123
SISLEG	Common	26	78	0,261	0,141	0,137	0,145	0,406	0,110	0,196	0,132
	Civil	80	240	0,256	0,163	0,142	0,156	0,409	0,103	0,193	0,122
	Mixed	62	186	0,262	0,119	0,140	0,159	0,414	0,085	0,184	0,121
DESECO	Avançada	73	219	0,260	0,176	0,142	0,147	0,409	0,114	0,189	0,135
	Emergente	95	285	0,258	0,115	0,139	0,161	0,411	0,083	0,192	0,117
EFECRI <sup>a</sup>	Sim	49,7	149	0,259	0,151	0,139	0,157	0,409	0,100	0,192	0,112
	Não	118,3	355	0,259	0,142	0,141	0,155	0,410	0,097	0,190	0,131
<b>Global</b>				<b>0,259</b>	<b>0,144</b>	<b>0,140</b>	<b>0,155</b>	<b>0,410</b>	<b>0,098</b>	<b>0,190</b>	<b>0,125</b>

Nota: (\*) Coeficiente de variação. (a) Valor médio de empresas por ano.

Fonte: Dados da pesquisa.

A localização regional (LOCREG) é uma variável *dummy*, em que se categoriza a empresa em relação à sua localização regional: Leste (Oriente) ou Oeste (Ocidente). Os resultados descritos apontam que empresas localizadas na região leste apresentam maior participação da tipologia da cultura corporativa colaborativa (26,2%) e competitiva (41,3%), enquanto que empresas localizadas na região oeste apresentam maior participação de cultura corporativa de controle (19,4%). Os resultados indicam também que a cultura corporativa criativa parece similar em ambas as regiões (14,0%). Os achados descritivos mostram-se distintos dos apontamento expressos por House *et al.* (2004), no qual asseveram que a região oriental (leste) é mais propensa a apresentar empresas com cultura de controle. Por outro lado, Naor *et al.* (2014) apontam a existência de diferenças culturais entre as regiões leste e oeste. Em seus achados, Naor et al. (2014) apontam que as culturas colaborativa e competitiva são mais predominantes nas empresas com sede na região leste, resultado este alinhado com os apontamento da Tabela 10.

O sistema legal ou jurídico (SISLEG) é uma variável que indica se o país de origem da empresa apresenta a seguinte classificação: *common law*, *civil law* e *mixed law*. Cultura corporativa de controle é predominante em países cujo sistema legal é o *common law*, com média de 19,6%. Do mesmo modo, cultura corporativa criativa (14,2%) é predominante

em países cujo sistema jurídico é o *civil law*, enquanto culturas corporativas colaborativa (26,2%) e competitiva (41,4%) predominam em países com sistema jurídico *mixed law*.

O desenvolvimento econômico (DESECO) é uma variável *dummy*, que indica se o país de origem da empresa caracteriza-se como uma economia avançada ou emergente. Em economias avançadas, as culturas colaborativa (26,0%) e criativa (14,2%) apresentam-se como predominantes, enquanto que se percebe maior participação da cultura competitiva (41,1%) e de controle (19,2%) para empresas pertencentes a mercados emergentes.

Esses resultados podem estar relacionados com o argumento de Tellis, Prabhu e Chandy (2009). No estudo desenvolvido pelos autores – que analisam de que forma a cultura da empresa pode afetar o desempenho empresarial – é esperado que empresas pertencentes a economias desenvolvidas apresentem maior nível de de qualidade no trabalho, assim como situam-se em empresas mais inovadoras (TELLIS; PRABHU; CHANDY, 2009). Entretanto, os autores destacam que empresas com culturas inovadoras podem, também, situar-se em economias emergentes, uma vez que podem atuar como agentes corporativos na busca por expansão de mercados e, desse modo, atingir maiores níveis de competitividade.

Os resultados apontam maior nível de cultura corporativa de controle em economias emergentes, em comparação com a cultura competitiva. A cultura corporativa competitiva é caracterizada principalmente pela ênfase na eficiência e nas realizações da empresa (QUINN; SPREITZER, 1991), apresentando perfis severos e exigentes e fundamentando-se no elemento principal da empresa cujo foco é o vencedor (BARRETO *et al.*, 2013); enquanto que a cultura corporativa de controle é qualificada pelos seus procedimentos arraigados e rotinizados, sugerindo impacto negativo no desempenho das empresas (TSENG, 2010). Nesse sentido, entende-se que empresas de economias emergentes apresentam maior participação de culturas controladoras, que, segundo a literatura, empresas com culturas corporativas de controle tendem a apresentar menores níveis de desempenho (TSENG, 2010).

Pode-se notar, em ambos os resultados encontrados – empresas avançadas com perfil de cultura colaborativa e criativa e empresas emergentes com cultura competitiva e de controle dominantes – a diferenciação dos interesses das empresas na busca por resultados. Em economias avançadas, parece que as empresas se perocupam em buscar competitividade e ascensão de desempenho por intermédio da criação de intangíveis relacionados aos recursos humanos e produtos e/ou serviços; e em economias emergentes, nota-se que a cultura configura-se em empresas que buscam veemente desempenho, mostrando elevados níveis de

competitividade, entretanto, mostrando estruturas burocráticas que podem, segundo alguns estudiosos e seus resultados empíricos (TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012), implicar em menor nível de desempenho.

Por fim, quanto à caracterização da tipologia da cultura corporativa em relação a situação de crise enfrentada na empresas, medida por meio de *dummy*, empresas com crise financeira ou não (EFECRI), os resultados apontam forte proximidade das médias apresentadas para as empresas que passam por situação de crise, quando comparadas com empresas sem crise. Crises externas financeiras têm dificultado às empresas a busca pela majoração do resultado e criação de valor, exigindo, cada vez mais dos seus gestores, a capacidade de adaptar tanto a sua estratégia quanto as suas atividades gerenciais e operacionais para lidar com a crise (DEVERELL; OLSSON, 2010). Nesse sentido, há indícios contrários à indiferença de efeito de crise em relação à cultura das empresa. Para Fiordelisi e Ricci (2013), a cultura corporativa pode atuar como moderador dessa capacidade de modificação e reestruturação. Os autores encontraram evidências da existência de relação negativa entre o desempenho específico da firma e a rotatividade dos gestores das empresas. Mais especificamente, empresas de cultura competitiva e criativa, com resultados negativos, apresentam maior probabilidade de rotatividade dos gestores (FIORDELISI; RICCI, 2013).

Destaca-se, conforme visto nas Tabelas 7 a 10, a existência de heterogeneidade da cultura corporativa, apontando, assim como sugerido por Fiordelisi e Ricci (2013), indicativos de que a estimação da cultura corporativa e suas tipologias, por meio da utilização dos radicais examinados nos relatórios das empresas, podem ser apropriadas. Ressalta-se, ainda, que esses resultados limitam-se à descrição dos dados e que uma análise comparativa, aplicada também ao desempenho empresarial, é realizada na subseção 4.2, no qual são aplicados testes estatísticos de comparação de média (teste t de Student e Anova) e de interdependência (Anacor).

#### ***4.1.2 Descrição do desempenho empresarial***

Em complemento ao atendimento do primeiro objetivo específico, esta subseção tem a finalidade de caracterizar o desempenho das empresas. Inicialmente, realizou-se a estatística descritiva do desempenho empresarial sob a perspectiva continental e temporal. Em seguida, procedeu-se a análise em relação aos aspectos organizacionais (setor e efeito de crise) e institucionais (localização regional, sistema legal e desenvolvimento econômico).

A Tabela 11 apresenta os resultados descritivos (média, desvio padrão, coeficiente de variação, mínimo e máximo) do desempenho empresarial a partir da localização das empresas nos continentes.

Tabela 11 – Desempenho empresarial: perspectiva continental

Desempenho Empresarial	Estatística Descritiva	Global	Continentes					
			África	América Central e Caribe	América Latina	Ásia	Europa	Oceania
	Obs.	504	12	21	114	183	162	12
ROA	Média	0,046	0,024	0,020	0,047	0,041	0,059	0,004
	Desv. Padrão	0,082	0,104	0,061	0,061	0,076	0,097	0,109
	Coef. Variação	1,784	4,367	3,111	1,289	1,871	1,634	28,677
	Mínimo	-0,344	-0,212	-0,099	-0,204	-0,344	-0,229	-0,175
	Máximo	0,945	0,158	0,140	0,255	0,364	0,945	0,224
ROE	Média	0,143	0,028	0,067	0,102	0,174	0,157	0,110
	Desv. Padrão	0,495	0,246	0,156	0,143	0,744	0,292	0,633
	Coef. Variação	3,464	8,814	2,332	1,407	4,275	1,858	5,780
	Mínimo	-1,677	-0,565	-0,270	-0,396	-0,814	-1,677	-0,750
	Máximo	8,715	0,420	0,305	0,480	8,715	1,808	1,910
ROS	Média	0,069	-0,019	0,142	0,091	0,062	0,136	-0,977
	Desv. Padrão	0,387	0,165	0,243	0,135	0,191	0,221	1,982
	Coef. Variação	5,617	-8,618	1,712	1,473	3,103	1,625	-2,029
	Mínimo	-5,784	-0,398	-0,683	-0,514	-1,274	-0,285	-5,784
	Máximo	1,460	0,145	0,570	0,529	0,766	1,460	0,179

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando todas as empresas da amostra, verifica-se que, dentre os indicadores, o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) apresenta maior resultado, com retorno médio de 14,3%, seguido pelos indicadores de retorno sobre as vendas (ROS), com média de 6,9% e retorno sobre os ativos (ROA), com 4,6%. Quanto à variabilidade do desempenho das empresas, os resultados, de modo geral, indicam elevados níveis de variabilidade, representado pelo coeficiente de variação, com média de 178,4%, para o ROA, 346,4%, para o ROE, e 516,7% para o ROS. Essa configuração pode estar associada com a diversidade amostral do estudo, uma vez que a amostra é composta por empresas de distintos países, setores e tamanhos.

Empresas pertencentes ao continente Europeu apresentam maior indicador de rentabilidade sobre os ativos (ROA), com média de 5,9%, 1,3% superior à média geral. Enquanto que os continentes da Ásia e a América Central e Caribe apresentem os maiores níveis de rentabilidade, respectivamente, medidos pelo ROE e ROS, com média de 17,4% e 14,2%. Desse modo, empresas pertencentes ao continente europeu apresentam maior desempenho, estes comparados com os ativos totais. Noutro turno, empresas da Ásia

apresentam maior desempenho relativo ao investimento dos proprietários, enquanto que as empresas da América Central e Caribe têm maiores níveis de rentabilidade sobre as vendas.

Convém destacar ainda, que há empresas que, durante o período de análise, apresentaram resultados discrepantes em relação ao nível de rentabilidade. Por exemplo, em relação ao ROS, há casos de empresas com rentabilidade negativa, com média de -578,4%. Por outro lado, há empresas que apresentaram elevados níveis de rentabilidade, como base no ROE, com média de 871,5%.

Posteriormente à análise continental, recorreu-se à análise descritiva temporal do desempenho empresarial, considerando a variação entre os períodos estudados. A Tabela 12 apresenta os resultados descritivos referentes ao desempenho sob a perspectiva temporal.

Tabela 12 – Desempenho empresarial: perspectiva temporal

Período (Ano)	Obs.	Desempenho empresarial					
		ROA		ROE		ROS	
		Média	Coef. Variação	Média	Coef. Variação	Média	Coef. Variação
2009	168	0,049	1,856	0,129	2,188	0,084	3,825
2011	168	0,048	1,544	0,147	2,762	0,084	3,825
2013	168	0,041	1,969	0,153	4,597	0,039	12,610
<b>Total</b>	<b>504</b>	<b>0,046</b>	<b>1,784</b>	<b>0,143</b>	<b>3,464</b>	<b>0,069</b>	<b>5,617</b>
<i>Var2009-2011 (%)</i>		<i>-2,06</i>	<i>-16,80</i>	<i>14,46</i>	<i>26,20</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Var2011-2013 (%)</i>		<i>-13,03</i>	<i>27,49</i>	<i>3,74</i>	<i>66,47</i>	<i>-53,22</i>	<i>229,70</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados da Tabela 12, nota-se que, em média, o retorno sobre os ativos (ROA) foi o único indicador de desempenho que variou negativamente durante o período estudado, com variações de -2,06% (2009-2011) e -13,03% (2011-2013), respectivamente. Por outro lado, o indicador retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) apresentou resultado positivo em ambos os períodos, com variação mais sutil entre 2011 e 2013. O retorno sobre as vendas, ROS, entretanto, não apontou variação no primeiro período (2009-2011), tendo uma forte variação negativa no segundo período (2011-2013), de 53,2%.

Deve-se ressaltar-se que, comparativamente, em ambos os períodos – primeiro (2009-2011) e segundo (2011-2013) – as variações médias reduziram, indicando menores níveis de rentabilidade, o que pode conferir o argumento de que o período pós-crise de 2008 afeta significativamente o desempenho das empresas em largos espaços temporais (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Nota-se ainda, que os resultados indicam uma redução dos indicadores ROA e ROS durante o período de análise, com desempenho médio negativo de 7,6% e 26,6%, respectivamente. Enquanto o desempenho medido pelo ROE apresenta crescimento constante

durante o período de análise, com crescimento médio de 9,1%. Amplamente, os resultados mostram que os investidores, apesar do momento pós-crise 2008, têm retornos em relação aos investimentos aplicados às empresas.

A Tabela 13 apresenta os resultados descritivos médios e variantes do desempenho empresarial sob a perspectiva setorial.

Tabela 13 – Desempenho empresarial: perspectiva setorial

Setores	Obs.	Desempenho empresarial					
		ROA		ROE		ROS	
		Média	Coef. Var.	Média	Coef. Var.	Média	Coef. Var.
Alimentos, bebidas e tabaco	48	0,053	0,820	0,126	0,961	0,053	1,897
Comércio e varejo	21	0,061	1,279	0,080	1,626	0,132	1,493
Comunicação e mídia	78	0,058	0,971	0,209	1,798	0,097	1,094
Construção e transporte	105	0,029	1,939	0,125	2,661	0,127	1,651
Eletricidade, gás e água	45	0,011	7,366	0,352	3,976	0,026	8,875
Equipamentos eletroeletrônicos	12	0,042	1,289	0,072	0,978	0,094	1,430
Mineração, metais e produtos metálicos	57	0,055	2,662	0,081	3,262	-0,128	-8,017
Produtos petrolíferos e combustíveis	54	0,043	1,535	0,069	4,138	0,081	1,606
Químico e similares	27	0,092	0,968	0,200	1,031	0,156	0,879
Serviços diversos	21	0,043	1,457	0,079	1,225	0,104	0,929
Tecnologia da informação	36	0,053	1,921	0,079	2,106	0,079	3,214
<b>Global</b>	<b>504</b>	<b>0,046</b>	<b>1,784</b>	<b>0,143</b>	<b>3,464</b>	<b>0,069</b>	<b>5,617</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 13 nota-se que as empresas pertencentes ao setor Químico e similares, Eletricidade, gás e água e Comércio e varejo apresentam os maiores níveis de desempenho empresarial ROA, ROE e ROS, respectivamente. Desse modo, indica-se que o setor Químico e similares utiliza melhor seus ativos na busca por maior retorno, enquanto que o setor Eletricidade, gás e água representa as empresas com melhor retorno para os investidores. Dar-se ênfase ao setor Comércio e varejo, que apresentou maior indicador de desempenho medido pelo ROS.

Os resultados apresentados na Tabela 13 mostram ainda, que o setor Eletricidade, gás e água apresenta os maiores níveis de variação (coeficiente de variação), com 736,6%, 397,6% e 887,5% de variação para os indicadores ROA, ROE e ROS, respectivamente. Noutro sentido, o setor Químico e similar apresentou os menores coeficientes de variação da amostra, com média de variação de 96,8%, 103,1% e 87,9% para os mesmos indicadores.

Do mesmo modo que fora aplicado para a tipologia cultural corporativa, buscou-se caracterizar o desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS) a partir das características localização regional (LOCREG), sistema legal (SISLEG), desenvolvimento econômico

(DESECO) e efeito de crise na empresa (EFECRI). Os resultados relativos à análise descritiva do desempenho a partir dessas características estão expressos na Tabela 14.

Tabela 14 – Desempenho empresarial: localização regional, sistema legal, desenvolvimento econômico e efeito de crise na firma

Características		N	Obs.	Desempenho empresarial					
				ROA		ROE		ROS	
				Média	Coef. Var.	Média	Coef. Var.	Média	Coef. Var.
LOCREG	Leste	69	207	0,377	0,213	0,162	4,435	-0,003	-18,330
	Oeste	99	297	0,052	1,601	0,130	1,842	0,119	1,633
SISLEG	Common	26	78	0,048	1,441	0,195	1,934	-0,041	-21,000
	Civil	80	240	0,051	1,757	0,107	2,006	0,115	1,780
	Mixed	62	186	0,039	1,977	0,167	4,412	0,056	3,442
DESECO	Avançada	73	219	0,051	1,796	0,134	2,200	0,060	9,141
	Emergente	95	285	0,042	1,752	0,150	4,047	0,076	2,416
EFECRI	Sim	49,7	149	0,022	3,500	0,754	0,190	0,044	12,182
	Não	118,3	355	0,056	1,464	0,143	2,322	0,079	3,848
<b>Global</b>			<b>504</b>	<b>0,046</b>	<b>1,784</b>	<b>0,143</b>	<b>3,464</b>	<b>0,069</b>	<b>5,617</b>

Nota: (a) Valor médio de empresas por ano.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à localização regional (leste e oeste), os países pertencentes a região leste, ou oriental, apresentam maiores níveis de rentabilidade sobre o ativo (ROA) e patrimônio líquido (ROE), com médias de 37,7% e 16,2%, respectivamente. No entanto, em relação ao desempenho empresarial, medido pelo ROS, os países da região leste apresentam níveis de rentabilidade negativa, com média de -0,3%.

Quanto ao sistema legal dos países (*Common, Civil e Mixed Law*), os resultados da Tabela 14 apontam que as empresas pertencentes a países *Civil law* apresentam maior nível de desempenho empresarial em relação aos ativos e às vendas com, respectivamente, 5,1% e 11,5%, enquanto que empresas em países *Common law* apresentam maior retorno sobre o patrimônio líquido, com 19,5%. Os resultados descritivos refutam, pelo menos quanto aos desempenhos medidos pelo ROA e ROS, o argumento de Cardoso *et al.* (2013, p. 10), no qual defendem que “empresas de países de *Civil law* desfrutam de menor reputação e, conseqüentemente, registrem menor desempenho”.

Adicionalmente, analisa-se o desempenho empresarial em relação ao nível de desenvolvimento econômico do país, avançado ou emergente. Economias avançadas apresentam maior nível de desempenho do ROA, com média de 5,1%, superior em 9,0% de países emergentes. Noutro turno, os indicadores de desempenho ROE e ROS, de empresas de economias emergentes, apresentam, em média, 15,0% e 7,6% de retorno, apresentando-se

superior em 1,6% para ambos os indicadores de empresas pertencentes a economias avançadas. Nesse sentido, conforme destaca Purkayastha, Manolova e Edelman (2012), as diferenças de desempenho existentes entre economias avançadas e emergentes estão associadas, principalmente, com a capacidade de diversificação da empresa, quanto à sua estrutura, à suas finanças e ao mercado de atuação.

Destaca-se ainda, que os resultados do estudo indicam que empresas que não passam por situações relativas à crise apresentam maiores níveis de desempenho quanto ao retorno sobre os ativos (ROA) e sobre as vendas (ROS), diferença superior, respectivamente, de 3,4% e 3,3%. No entanto, a Tabela 14 mostra que empresas que estão em situações de crise apresentam maior nível de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), com uma diferença de 61,1% em relação aos países sem alguma presença de crise.

Os resultados apresentados nessa subseção apontam, descritivamente, as características do desempenho empresarial, medido por indicadores econômicos (ROA, ROE e ROS), associadas com aspectos organizacionais, temporais e institucionais. Na subseção que segue são realizados testes comparativos de diferenças da cultura corporativa e do desempenho empresarial, assim como a relação de interdependência do desempenho com características organizacionais e institucionais.

#### **4.2 Relação e comparação entre cultura corporativa e desempenho empresarial**

Para atender o segundo objetivo específico do estudo – analisar as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial quanto às características institucionais e organizacionais das empresas estrangeiras listadas na NYSE – foram realizados teste de diferenças entre médias (t de Student e Análise de Variância) e teste de relação de interdependência (Análise de Correspondência). Os resultados dessa subseção são apresentados em duas partes. A primeira parte apresenta os resultados referentes ao teste de média, enquanto que na segunda apresenta-se o resultado de relação por associação.

##### ***4.2.1 Desempenho empresarial e cultura corporativa: comparação de médias***

Inicialmente, procedeu-se à aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, adequado a grandes amostras, para verificar a normalidade dos dados. A Tabela 15 apresenta os resultados relacionados à normalidade das variáveis representativas da tipologia cultural corporativa adotada no estudo (colaborativa, criativa, competitiva e de controle) e do desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS).



Tabela 15 – Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov

Variáveis		Teste Kolmogorov-Smirnov	
		Estatística	Sig. ( <i>p-value</i> )
Tipologias de cultura corporativa	Colaborativa (COL)	0,074	0,000
	Criativa (CRI)	0,037	0,088
	Competitiva (COM)	0,041	0,044
	Controle (COM)	0,035	0,191
Desempenho empresarial	ROA	0,122	0,000
	ROE	0,288	0,000
	ROS	0,295	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 15, verifica-se que somente a cultura corporativa criativa e de controle apresentam-se normais, uma vez que  $p > 0,05$ , considerando o conjunto amostral de 168 empresas. Diante do exposto, contudo, baseando-se no Teorema do Limite Central, considera-se a amostra do estudo proveniente de uma população normal, uma vez que é superior a 30 observações, ou seja, apresenta um conjunto total de 504 observações. Desse modo, foram aplicados testes paramétricos de diferença entre médias: teste t de Student e Anova.

De início, apresentam-se os resultados relativos à análise de comparação de médias pelo teste t de Student, a partir dos critérios de categorização efeito de crise na firma, localização regional e desenvolvimento econômico do país. A Tabela 16 apresenta a diferença de média da tipologia cultural corporativa e do desempenho empresarial a partir da existência, ou não, de situação de crise financeira na empresa.

Tabela 16 – Teste de médias da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva do efeito de crise da firma

PAINEL A - Cultura Corporativa						
Tipologias	EFECRI	N	Teste t de Student		Teste de Levene <sup>a</sup>	
			Média (%)	Sig.	F	Sig.
Colaborativa (COL)	Sim	149	25,95	0,914	0,007	0,935
	Não	355	25,91			
Criativa (CRI)	Sim	149	13,89	0,352	0,361	0,548
	Não	355	14,09			
Competitiva (COM)	Sim	149	40,94	0,828	0,206	0,650
	Não	355	41,03			
Controle (CON)	Sim	149	19,22	0,268	4,314	0,038*
	Não	355	18,98			
PAINEL B - Desempenho Empresarial						
Tipologias	EFECRI	N	Teste t de Student		Teste de Levene <sup>a</sup>	
			Média (%)	Sig.	F	Sig.
ROA	Sim	149	2,210	0,000***	0,577	0,448
	Não	355	5,559			
ROE	Sim	149	14,310	0,993	2,051	0,153
	Não	355	14,270			

ROS	Sim	149	4,390	0,347	1,616	0,204
	Não	355	7,940			

Nota: \*\*\* indica nível de significância de 10%. ♣ aponta significância estatística ao nível de 5%, rejeitando-se hipótese nula ( $H_0$ ). (a) caso o Teste de Levene indique significância estatística, rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ) de que as variâncias são homogêneas. Nesse caso, consideram-se os valores do test t de “*Equal variances not assumed*” (SPSS). Caso contrário, se aceita a hipótese alternativa ( $H_1$ ) de que as variâncias não são homogêneas.

Fonte: Dados da pesquisa.

De modo geral, os resultados apresentados na Tabela 16 indicam que não existe diferença estatística das tipologias culturais corporativas a partir da existência de crise na empresa. Ou seja, depreende-se que as tipologias da cultura corporativa não se distinguem em empresas em situação de crise financeira.

Em relação ao desempenho empresarial medido pelo indicador ROA, os resultados apontam diferença significativa a partir dessa característica. Os resultados sugerem que empresas em situação de crise financeira apresentam menor nível de desempenho empresarial, com média de 2,2%, enquanto que empresas em situação financeira estável apresenta média de desempenho de 5,6%. Ressalta-se que este resultado pode estar associado à *proxy* da variável efeito de crise da firma (EFECRI): descontinuidade do indicador ROA em três períodos subsequentes. Enquanto que as demais variáveis de desempenho, ROE e ROS, não apresentaram diferença significativa. Esse resultado pode estar relacionado com a forma de estimação do efeito de crise na firma, em que foi considerado empresa sob situação de crise àquela em que se apresenta ROA decrescente em três períodos consecutivos.

Posteriormente, realizou-se o teste de média para verificar a existência de diferenças entre empresas localizadas na região leste e oeste em relação à tipologia cultural corporativa e o desempenho empresarial. Estes achados estão expressos na Tabela 17.

Tabela 17 – Teste de médias da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva da localização regional

PAINEL A - Cultura Corporativa						
Tipologias	LOCREG	N	Teste t de Student		Teste de Levene <sup>a</sup>	
			Média (%)	Sig.	F	Sig.
Colaborativa (COL)	Leste	207	26,17	0,196	5,323	0,021 <sup>♣</sup>
	Oeste	297	25,75			
Criativa (CRI)	Leste	207	14,01	0,858	0,142	0,706
	Oeste	297	14,04			
Competitiva (COM)	Leste	207	41,34	0,099*	2,045	0,153
	Oeste	297	40,76			
Controle (CON)	Leste	207	18,48	0,000***	0,747	0,388
	Oeste	297	19,44			
PAINEL B - Desempenho Empresarial						
Tipologias	LOCREG	N	Teste t de Student		Teste de Levene <sup>a</sup>	
			Média (%)	Sig.	F	Sig.
ROA	Leste	207	3,77	0,060*	1,733	0,189

	Oeste	297	5,16			
ROE	Leste	207	16,19	0,471	6,314	0,012 <sup>♠</sup>
	Oeste	297	12,95			
ROS	Leste	207	-0,33	0,000***	4,526	0,034 <sup>♠</sup>
	Oeste	297	11,92			

Nota: \* e \*\*\* indicam nível de significância de 10% e 1%, respectivamente. <sup>♠</sup> indica significância estatística ao nível de 5%, rejeitando-se hipótese nula ( $H_0$ ). (a) caso o Teste de Levene indique significância estatística, rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ) de que as variâncias são homogêneas. Nesse caso, consideram-se os valores do teste t de “*Equal variances not assumed*” (SPSS). Caso contrário, se aceita a hipótese alternativa ( $H_1$ ) de que as variâncias não são homogêneas.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 17, observa-se a inexistência de diferença significativa dos tipos de cultura corporativa colaborativa e criativa entre as regiões leste e oeste. Por outro lado, os resultados do estudo apontam a existência de diferença de média da cultura corporativa competitiva e de controle em relação à localização regional. Empresas localizadas na região leste – com predominância de países pertencentes à Ásia, Oceania e parte da África – apresentam predominância de cultura corporativa competitivas, quando comparadas com a região oeste, com média de participação de 41,3%. Ademais, empresas localizadas na região oeste – em países pertencentes à América Latina, Central e Europa – apresentam cultura mais controladora, com média de 19,4%.

De modo geral, em seus resultados, Hofstede (1984) aponta diferenças significativas da cultura organizacional em nível regional: leste e oeste. Ao contrário dos achados da pesquisa, House *et al.* (2004) indicam, em seu estudo, que a região oriental (leste) é mais propensa a apresentar empresas com cultura de controle, avessas ao risco, ou seja, cultura hierárquica. Essas distinções em relação aos achados da pesquisa podem estar associadas a fatores metodológicos e temporais, visto que a pesquisa de House *et al.* (2004) abordou amplo espectro amostral e um lapso temporal distinto.

Em relação ao desempenho empresarial quanto à localização regional das empresas, o estudo indica que o desempenho das empresas medido pelos indicadores de rentabilidade do ativo total (ROA) e sobre as vendas (ROE) evidenciam diferença significativa entre as regiões, enquanto que o indicador de rentabilidade sobre o patrimônio líquido (ROE) não mostra diferença significativa entre as regiões.

A partir da Tabela 17, observa-se que empresas localizadas na região leste (oriente) apresentam desempenho inferior, quando comparado com a região oeste (ocidente). A diferença relativa ao desempenho empresarial entre as regiões são de 1,4% e 12,3%, para o indicador ROA e ROS, respectivamente. Indiretamente, esses resultados coadunam com os argumentos de House *et al.* (2004), Tseng (2010), Fekete e Böcskei (2011), Han (2012) e

Fiordelisi e Ricci (2013). Assim, considerando que empresas localizadas na região leste apresentem dominâncias culturais corporativas de controle (HOUSE *et al.*, 2004) e que esta configura-se pelo uso extensivo de procedimentos padronizados, enfatizando o reforço de regras e processos uniformes (FIORDELISE; RICCI, 2013), espera-se que estas empresas apresentem menores níveis de desempenho empresarial (TSENG, 2010). Nesse sentido, evidência empírica tem comprovado que empresas com culturas corporativas de controle representativas tendem a apresentar menor nível de desempenho (FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012).

Posteriormente, evidenciam-se, na Tabela 18, os resultados de comparação de média da tipologia cultural corporativa e do desempenho empresarial em relação à economias avançadas e emergentes.

Tabela 18 – Teste de médias da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva do desenvolvimento econômico

PAINEL A - Cultura Corporativa						
Tipologias	DESECO	N	Teste t de Student		Teste de Levene	
			Média (%)	Sig.	F	Sig.
Colaborativa (COL)	Avançadas	219	26,02	0,619	11,407	0,001*
	Emergentes	285	25,85			
Criativa (CRI)	Avançadas	219	14,22	0,084*	0,468	0,494
	Emergentes	285	13,88			
Competitiva (COM)	Avançadas	219	41,07	0,661	14,534	0,000*
	Emergentes	285	40,91			
Controle (CON)	Avançadas	219	19,20	0,108	7,928	0,005*
	Emergentes	285	18,85			
PAINEL B - Desempenho Empresarial						
Tipologias	DESECO	N	Teste t de Student		Teste de Levene	
			Média (%)	Sig.	F	Sig.
ROA	Avançadas	219	5,10	0,224	0,160	0,689
	Emergentes	285	4,20			
ROE	Avançadas	219	13,39	0,721	0,722	0,396
	Emergentes	285	14,97			
ROS	Avançadas	219	6,02	0,659	2,490	0,115
	Emergentes	285	7,56			

Nota: \* indica nível de significância de 10%. ♠ indica significância estatística ao nível de 5%, rejeitando-se hipótese nula ( $H_0$ ). (a) caso o Teste de Levene indique significância estatística, rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ) de que as variâncias são homogêneas. Nesse caso, consideram-se os valores do teste t de “*Equal variances not assumed*” (SPSS). Caso contrário, se aceita a hipótese alternativa ( $H_1$ ) de que as variâncias não são homogêneas.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 18, mostra-se que não existe diferença estatística nas médias da cultura corporativa colaborativa, competitiva e de controle, assim como não se apresenta diferença de médias entre os indicadores de desempenho empresarial ROA, ROE e ROS, quando comparados os grupos de empresas de economias avançadas e emergentes.

Por outro lado, foi encontrado que existe diferença estatística entre empresas de economias avançadas e emergentes, quanto à cultura corporativa criativa. Os resultados mostram que empresas pertencentes a economias avançadas apresentam maior participação de cultura corporativa criativa, com média de 14,2%. Desse modo, compreende-se que estas empresas apresentam características de empreendedorismo, flexíveis e criativas (CAMERON; QUINN, 2006; TSENG, 2010; ACAR; ACAR, 2014), cultivando a inovação (DENISON; SPREITZER, 1991), apontado ainda, pela diferenciação nos níveis de intangibilidade das empresas, que, por sua vez, possam vir a ser mais rentáveis (NAOR *et al.*, 2014).

Após a apresentação dos resultados referente ao teste de comparação de médias t de Student, expõem-se os resultados de comparação de média, com a utilização da análise de variância (Anova), a partir do aspecto temporal, sistema legal e continental. Assim, demonstra-se, na Tabela 19, a comparação de médias da tipologia cultural corporativa e do desempenho empresarial a partir da perspectiva temporal.

Tabela 19 – Análise de variância da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva temporal

<b>PAINEL A - Cultura Corporativa</b>					
<b>Tipologias</b>	<b>ANO</b>	<b>N</b>	<b>Média (%)</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Colaborativa (COL)	2009	168	26,35	2,059	0,129
	2011		25,89		
	2013		25,52		
Criativa (CRI)	2009	168	13,92	1,334	0,264
	2011		13,91		
	2013		14,25		
Competitiva (COM)	2009	168	40,89	0,128	0,880
	2011		41,01		
	2013		41,11		
Controle (CON)	2009	168	18,84	1,005	0,367
	2011		19,19		
	2013		19,12		
<b>PAINEL B - Desempenho Empresarial</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>ANO</b>	<b>N</b>	<b>Média (%)</b>	<b>F</b>	<b>Valor-p</b>
ROA	2009	168	4,86	0,382	0,682
	2011		4,76		
	2013		4,14		
ROE	2009	168	12,86	0,109	0,897
	2011		14,72		
	2013		15,27		
ROS	2009	168	8,38	0,742	0,476
	2011		8,38		
	2013		3,92		

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, por meio da Tabela 19, a inexistência de diferença de médias da tipologia da cultura corporativa (colaborativa, criativa, competitiva e de controle) e do desempenho

empresarial (ROA, ROE e ROS). Desse modo, compreende-se que a tipologia cultural corporativa não variou entre os períodos de 2009, 2011 e 2013, fortalecendo que, dentro de um lapso temporal de cinco anos, não foi verificada a diferença da tipologia cultural corporativa. Em relação à cultura corporativa, os achados corroboram com o argumento de Gerhart (2008) ao defender que a cultura corporativa não sofre diferenças significativas em seu perfil cultural em curtos períodos temporais.

Do mesmo modo, o desempenho empresarial não se mostrou diferente ao longo do período estudado. Esse resultado pode indicar a constância da rentabilidade das empresas durante o período, alternante, de cinco anos. A ausência de diferença significativa de média e de crescimento do desempenho empresarial pode estar associada, ainda, com os possíveis efeitos da crise financeira global de 2008, destacada por Bresser-Pereira (2009), como altamente influenciadora de péssimos desempenhos das firmas, o que pode ser verificado pela média negativa do ROS (- 578,4%) nesse estudo, considerando o período de 2009 a 2013.

Na Tabela 20, apresentam-se os resultados da análise de variância da tipologia cultural corporativa e do desempenho empresarial a partir do sistema legal/jurídico dos países (*Common Law, Civil Law, Mixed Law*).

Tabela 20 – Análise de variância da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva do sistema legal do país

<b>PAINEL A - Cultura Corporativa</b>					
<b>Tipologias</b>	<b>SISLEG</b>	<b>N</b>	<b>Média (%)</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Colaborativa (COL)	Common	78	26,08	1,454	0,235
	Civil	240	25,63		
	Mixed	186	26,24		
Criativa (CRI)	Common	78	13,70	1,585	0,206
	Civil	240	14,18		
	Mixed	186	13,96		
Competitiva (COM)	Common	78	40,58	1,326	0,267
	Civil	240	40,86		
	Mixed	186	41,36		
Controle (CON)	Common	78	19,64	10,411	0,000***
	Civil	240	19,33		
	Mixed	186	18,44		
<b>PAINEL B - Desempenho Empresarial</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>SISLEG</b>	<b>N</b>	<b>Média (%)</b>	<b>F</b>	<b>Valor-p</b>
ROA	Common	78	4,79	1,116	0,328
	Civil	240	5,07		
	Mixed	186	3,89		
ROE	Common	78	19,52	1,293	0,275
	Civil	240	10,70		
	Mixed	186	16,71		
ROS	Common	78	-4,13	5,044	0,007***

	Civil	240	11,49		
	Mixed	186	5,57		

Nota: \*\*\* indica nível de significância de 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 20, pode-se perceber que as tipologias culturais corporativas colaborativa, criativa e competitiva não se mostraram estatisticamente diferentes entre os países de sistema legal *Common*, *Civil* e *Mixed Law*. De modo contrário, com significância estatística ao nível de 1%, mostrou-se que existe diferença de média da participação da cultura corporativa de controle nas empresas em relação à variável sistema legal ou jurídico. Desse modo, os achados da pesquisa mostram que empresas em países cuja estrutura legal configura-se pelo sistema *Common Law*, apresentam maior participação da cultura corporativa de controle, quando comparado com as empresas sob a égide dos demais sistemas legais, com média de 19,6% de participação.

Quanto ao desempenho empresarial, verifica-se a inexistência de diferença significativa das médias de desempenho, medida pelos indicadores de rentabilidade ROA e ROE, em relação ao sistema legal e jurídico do país. Nesse sentido, empresas inseridas em um sistema legal *Civil Law* apresentam maior nível de desempenho medido pelo indicador de rentabilidade ROS, com média de 11,5%, enquanto que empresas pertencentes a países de sistema legal *Common e Mixed Law* apresentam desempenho médio de -4,1% e 5,6%, respectivamente. Esses resultados são divergentes com os apontamentos de Cardoso *et al.* (2013), em que empresas pertencentes a países de sistema legal *Civil Law*, apresentam posturas menos consistentes em relação às necessidades dos investidores, que, por sua vez, pode direcionar à empresa a menor reputação e, de modo consequente, a menor desempenho (CARDOSO *et al.*, 2013).

A Tabela 21, por sua vez, expõe a existência ou não de diferença estatística de média da tipologia cultural corporativa e do desempenho empresarial a partir dos continentes das empresas da amostra, limitando-se aos continentes latino americano, asiático e europeu, em virtude do tamanho da amostra de cada grupo.

Tabela 21 – Análise de variância da cultura corporativa e do desempenho empresarial sob a perspectiva continental

PAINEL A - Cultura Corporativa					
Cultura	Continente	N	Média (%)	F	Sig.
Colaborativa (COL)	América Latina	114	25,17	3,359	0,036**
	Ásia	183	26,27		
	Europa	162	26,19		
Criativa (CRI)	América Latina	114	14,07	1,456	0,234
	Ásia	183	13,73		

	Europa	162	14,10		
Competitiva (COM)	América Latina	114	41,09	5,152	0,006***
	Ásia	183	41,88		
	Europa	162	40,51		
Controle (CON)	América Latina	114	19,67	18,719	0,000***
	Ásia	183	18,12		
	Europa	162	19,20		
PAINEL B - Desempenho Empresarial					
Indicadores	Continente	N	Média (%)	F	Valor-p
ROA	América Latina	78	4,70	2,236	0,108
	Ásia	240	4,08		
	Europa	186	59,10		
ROE	América Latina	78	10,18	0,741	0,477
	Ásia	240	17,41		
	Europa	186	15,72		
ROS	América Latina	78	9,14	6,557	0,002***
	Ásia	240	6,16		
	Europa	186	13,58		

Nota: \*\* e \*\*\* indicam nível de significância de 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando a existência de diferença entre médias da cultura corporativa a partir dos continentes, verifica-se a significância para as culturas corporativas colaborativa, competitiva e de controle. Todavia, a cultura corporativa criativa não se mostrou significativamente distinta entre os continentes. Para a tipologia cultural corporativa colaborativa, verifica-se que empresas localizadas no continente asiático apresentam-se como proeminentes, com participação de 26,3%, seguido pelos continentes europeu e latino americano, com média, respectiva de 26,2% e 25,2%. Do mesmo modo, quanto à tipologia da cultura corporativa competitiva, esta se mostra mais dominante em empresas asiáticas, com média de 41,9%, seguida pelos continentes latino americano e europeu, com, respectivamente, 41,1% e 40,5%. Por outro lado, empresas pertencentes ao continente da América Latina apresentam cultura corporativa relativa à tipologia de controle, com média de participação de 19,7%, seguida pelos continentes europeu e asiático, nessa ordem.

Quanto ao desempenho empresarial, somente o indicador econômico ROS mostrou-se significativo, corroborando a existência de diferenças de desempenho entre os continentes. Desse modo, a partir da Tabela 21, nota-se que empresas pertencentes ao continente europeu apresentam maior nível de desempenho, com média de 13,6%, superior em relação aos continentes latino americano e asiático em, respectivamente, 4,5% e 7,4%.

A ilustração com uma síntese dos resultados dos testes de diferença entre médias está apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Resumo do resultado de diferença de médias



Característica	Constructo	Síntese do Resultado
Efeito de crise na firma	Cultura Corporativa	Nenhuma das tipologias culturais corporativas mostrou diferença significativa.
	Desempenho Empresarial	O desempenho empresarial (ROA) mostrou-se superior em empresas com ausência de crise financeira.
Localização Regional	Cultura Corporativa	A cultura de controle mostrou-se mais presente em países localizados na região Oeste e a cultura competitiva mostrou-se mais presente em países localizados na região Leste.
	Desempenho Empresarial	Evidência de diferença de médias dos indicadores operacionais de desempenho (ROA e ROS), ambas se mostrando superior na região Oeste.
Desenvolvimento Econômico	Cultura Corporativa	A cultura corporativa criativa mostrou-se superior em economias avançadas.
	Desempenho Empresarial	Não se verificou diferença de médias do desenvolvimento econômico em relação ao desempenho empresarial.
Ano	Cultura Corporativa	Não se verificou diferença de médias do aspecto temporal em relação à cultura corporativa.
	Desempenho Empresarial	Não se verificou diferença de médias do aspecto temporal em relação ao desempenho empresarial.
Sistema Legal/Jurídico	Cultura Corporativa	A cultura corporativa de controle mostrou-se superior em países com sistema Common Law.
	Desempenho Empresarial	O desempenho empresarial (ROS) mostrou-se superior em países Civil Law.
Continente	Cultura Corporativa	As culturas colaborativa, competitiva e de controle mostraram-se diferentes entre os continentes latino americano, asiático e europeu.
	Desempenho Empresarial	O desempenho empresarial (ROS) mostrou-se superior na região europeia.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados de pesquisa.

Em suma, os resultados desta subseção apresentam, de modo amplo, a (in)existência de diferença de média da tipologia da cultura corporativa e do desempenho empresarial a partir das características organizacionais, temporais e institucionais. Na subseção que segue apresentam-se os resultados de associação interdependente entre o desempenho empresarial e os aspectos setoriais, sistema legal/jurídico e continental.

#### ***4.2.2 Desempenho empresarial e os atributos organizacionais e institucionais***

A Anacor foi aplicada com a finalidade de analisar a correspondência entre o desempenho empresarial das empresas da amostra com alguns dos atributos organizacionais e institucionais utilizados na pesquisa: setor, sistema legal/jurídico e continente. Para tanto, foi necessário categorizar a variável desempenho empresarial. Assim, categorizou-se o desempenho empresarial em quatro classes, construída a partir dos quartis, a saber: Baixo, Médio-baixo, Médio-alto e Alto.

Após recorrer a este procedimento, realizaram-se os testes de Qui-quadrado para auferir a viabilidade da aplicação e execução da Anacor. Nesse sentido, a Tabela 22 apresenta os resultados do teste Qui-quadrado realizado para cada análise de correspondência.

Tabela 22 – Teste Qui-quadrado

Aspectos	Correspondência	Teste Qui-quadrado	
		Estatística	Sig.
Setor	ROA x SET	68,352	0,000
	ROE x SET	51,800	0,001
	ROS x SET	85,105	0,000
Sistema Legal/Jurídico	ROA x SISLEG	22,376	0,001
	ROE x SISLEG	18,574	0,005
	ROS x SISLEG	29,046	0,000
Continentes	ROA x Continente	25,188	0,047
	ROE x Continente	25,201	0,002
	ROS x Continente	49,927	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que os resultados indicam significância estatística a um nível inferior a 5%. Desse modo, há indícios que levam a rejeição da hipótese nula de independência das variáveis, indicando a viabilidade de execução da Anacor em todas as situações consideradas.

A Tabela 23 mostra o cruzamento da quantidade de observações referentes às categorias de desempenho empresarial, medido pelo ROA, ROE e ROS, e a classificação setorial das empresas.

Tabela 23 – Tabela cruzada entre o desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS) e o setor

PAINEL A - Desempenho Empresarial (ROA)					
Setor	Desempenho Empresarial				Total
	Baixo	Médio-baixo	Médio-alto	Alto	
Alimentos, bebidas e tabaco	10	9	17	12	<b>48</b>
Comércio e varejo	6	5	4	6	<b>21</b>
Comunicação e mídia	8	24	20	26	<b>78</b>
Construção e transporte	32	36	20	17	<b>105</b>
Eletricidade, Gás e Água	18	10	11	6	<b>45</b>
Equipamentos eletroeletrônicos	5	3	1	3	<b>12</b>
Mineração, metais e produtos metálicos	20	12	10	15	<b>57</b>
Produtos petrolíferos e combustíveis	10	12	22	10	<b>54</b>
Químico e similares	5	2	6	14	<b>27</b>
Serviços diversos	3	7	5	6	<b>21</b>
Tecnologia da informação	9	6	10	11	<b>36</b>
PAINEL B - Desempenho Empresarial (ROE)					
Setor	Desempenho Empresarial				Total
	Baixo	Médio-baixo	Médio-alto	Alto	
Alimentos, bebidas e tabaco	9	14	13	12	<b>48</b>
Comércio e varejo	7	6	3	5	<b>21</b>
Comunicação e mídia	9	18	22	29	<b>78</b>
Construção e transporte	31	32	21	21	<b>105</b>
Eletricidade, Gás e Água	15	6	11	13	<b>45</b>
Equipamentos eletroeletrônicos	5	2	4	1	<b>12</b>
Mineração, metais e produtos metálicos	24	13	8	12	<b>57</b>
Produtos petrolíferos e combustíveis	8	14	19	13	<b>54</b>
Químico e similares	3	5	8	11	<b>27</b>
Serviços diversos	5	6	8	2	<b>21</b>

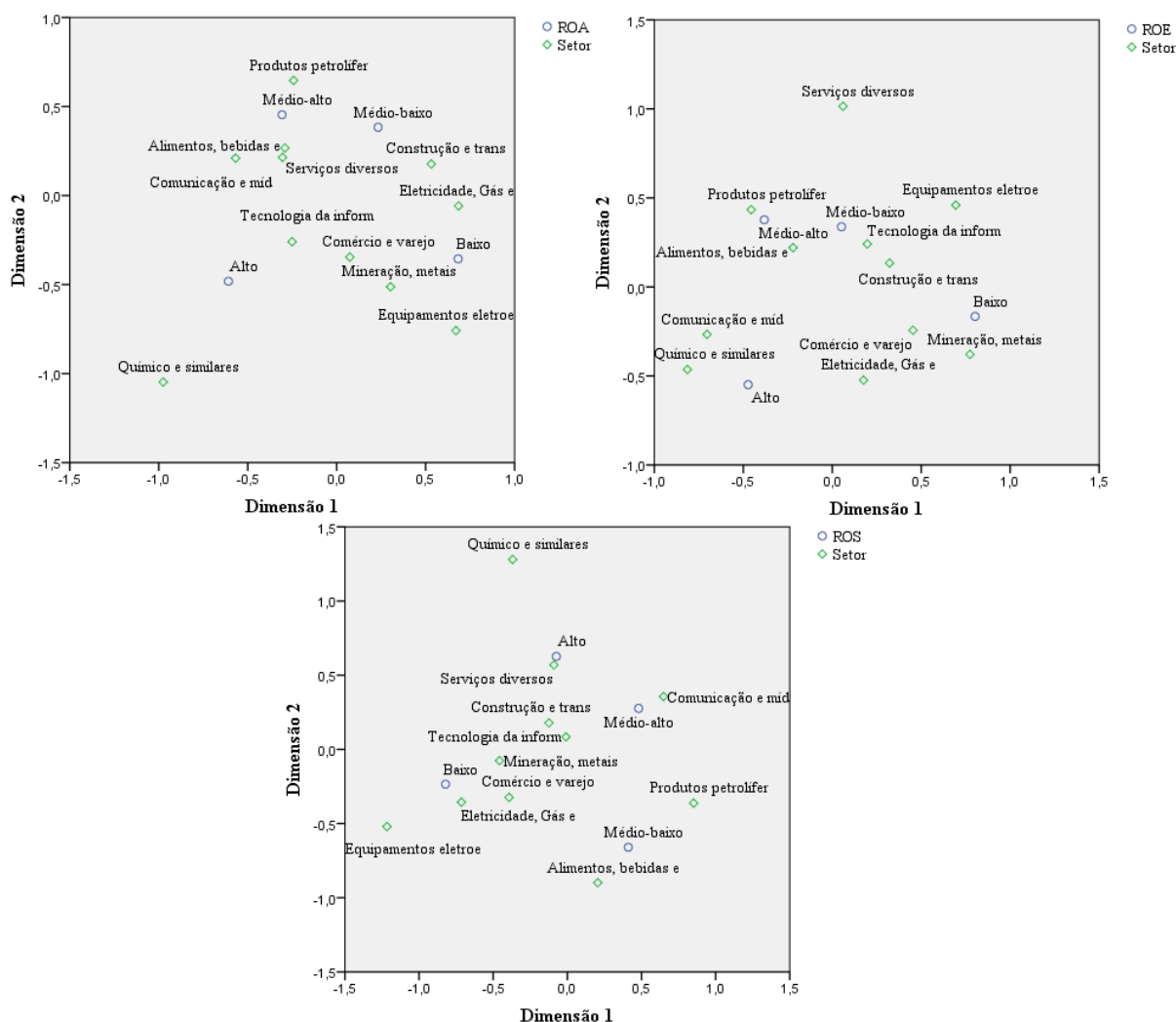
Tecnologia da informação	10	10	9	7	<b>36</b>
<b>PAINEL C - Desempenho Empresarial (ROE)</b>					
<b>Setor</b>	<b>Desempenho Empresarial</b>				<b>Total</b>
	<b>Baixo</b>	<b>Médio-baixo</b>	<b>Médio-alto</b>	<b>Alto</b>	
Alimentos, bebidas e tabaco	12	21	9	6	<b>48</b>
Comércio e varejo	7	6	3	5	<b>21</b>
Comunicação e mídia	7	21	26	24	<b>78</b>
Construção e transporte	28	21	26	30	<b>105</b>
Eletricidade, Gás e Água	17	13	2	13	<b>45</b>
Equipamentos eletroeletrônicos	6	3	0	3	<b>12</b>
Mineração, metais e produtos metálicos	23	8	19	7	<b>57</b>
Produtos petrolíferos e combustíveis	5	22	17	10	<b>54</b>
Químico e similares	6	1	6	14	<b>27</b>
Serviços diversos	5	3	6	7	<b>21</b>
Tecnologia da informação	10	7	12	7	<b>36</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da tabela cruzada é possível observar que os setores Construção e transporte e Mineração, metais e produtos metálicos apresentam concentração em baixo nível de desempenho empresarial, quando observado todas as categorias de desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS), enquanto que o setor Comunicação e mídia apresenta concentração de alto desempenho empresarial, relativo ao indicador ROA e ROE. Apesar do setor Construção e transporte apresentar-se como um dos setores com maior predominância em baixo desempenho, este também se apresenta como preponderante em resultados com alto nível de desempenho relativo ao retorno sobre as vendas (ROS).

Desse modo, a Anacor possibilita a verificação de similaridades e diferenças entre os constructos analisados, assim como possibilita a construção de um mapa perceptual, o qual permite a visualização da associação entre as características estudadas. Dessa forma, apresenta-se, na Figura 10, o resultado da análise de correspondência, por meio do mapa perceptual, entre o desempenho empresarial e o setor das empresas.

Figura 9 – Mapa perceptual da relação entre o desempenho empresarial – ROA, ROE e ROS – e o setor



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o mapa perceptual (Figura 1), constata-se, de modo geral, que os setores empresariais estão aglomerados, mostrando forte associação com o desempenho empresarial. Percebe-se que, para os indicadores ROA e ROS, o setor Químico e similar apresenta associação distante em relação com todas as categorias, mostrando certa proximidade com o alto desempenho empresarial. Quando se trata da rentabilidade em relação aos investimentos realizados no patrimônio líquido das empresas, percebe-se que o setor Serviços diversos mostra fraca associação com as categorias de desempenho empresarial. Em estudo sobre a relação entre os setores das empresas no desempenho empresarial, considerando uma análise de economias multiculturais, Olokoyo (2012) encontra evidências empíricas de que os setores das empresas não mostram, de modo geral, relação significativa com o desempenho empresarial. De modo mais específico e parcialmente alinhado com os achados, a autora encontra relação negativa entre os setores construção e serviços de saúde com o desempenho empresarial; e uma relação positiva entre os setores engenharia tecnológica e comunicação com o desempenho empresarial (OLOKOYO, 2012).

Posteriormente, realizou-se a análise entre as categorias de desempenho empresarial com o sistema legal/jurídico do país. A Tabela 24 apresenta o cruzamento da quantidade de observações referentes às categorias de desempenho empresarial, medido pelo ROA, ROE e ROS, e o sistema legal/jurídico do país sede da empresa.

Tabela 24 – Tabela cruzada entre o desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS) e o sistema legal/jurídico do país

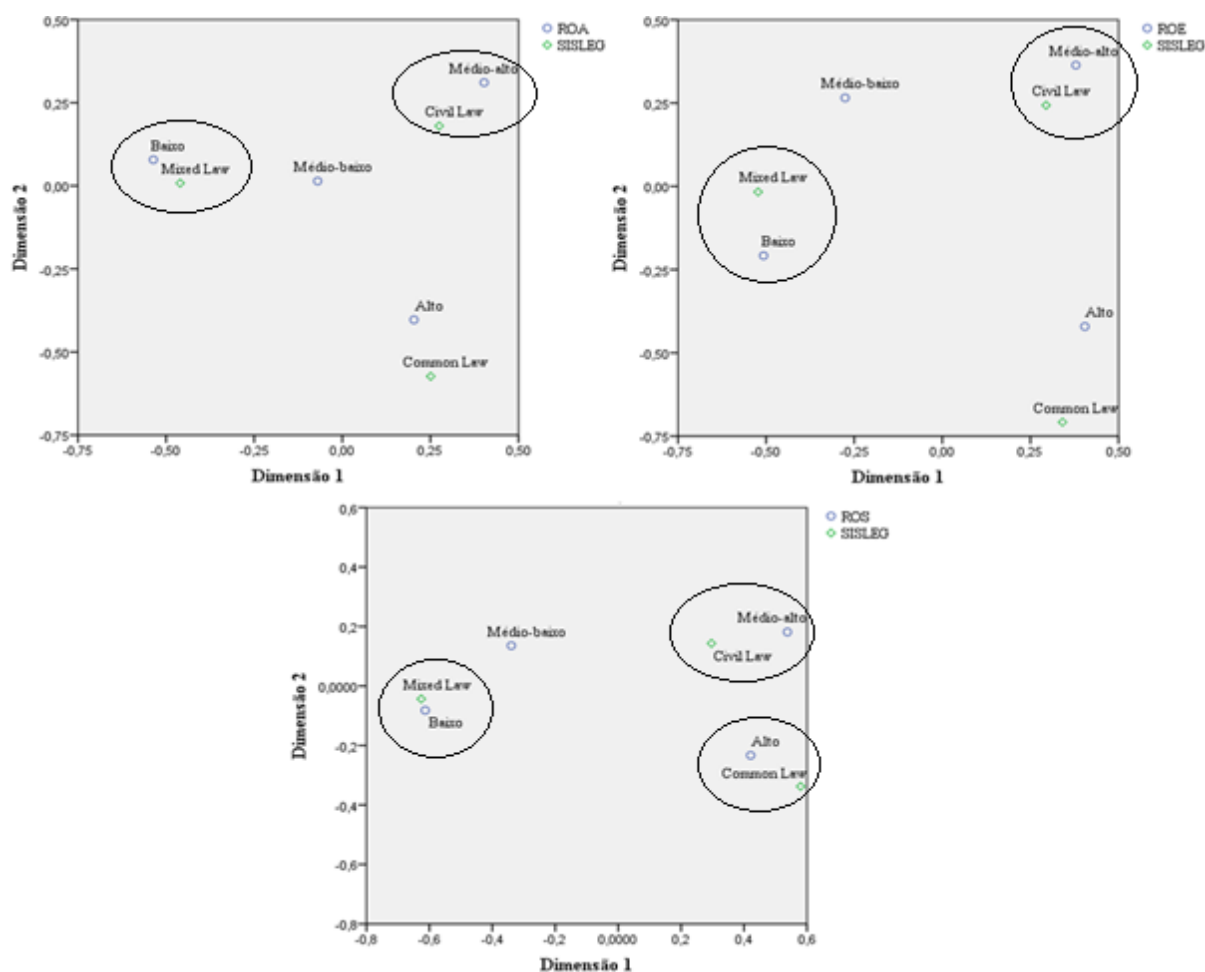
<b>PAINEL A - Desempenho Empresarial (ROA)</b>					
<b>Sistema</b>	<b>Desempenho Empresarial</b>				<b>Total</b>
	<b>Baixo</b>	<b>Médio-baixo</b>	<b>Médio-alto</b>	<b>Alto</b>	
Common	16	19	18	25	<b>78</b>
Civil	52	59	70	59	<b>240</b>
Mixed	58	48	38	42	<b>186</b>
<b>PAINEL B - Desempenho Empresarial (ROE)</b>					
<b>Sistema</b>	<b>Desempenho Empresarial</b>				<b>Total</b>
	<b>Baixo</b>	<b>Médio-baixo</b>	<b>Médio-alto</b>	<b>Alto</b>	
Common	19	14	17	28	<b>78</b>
Civil	48	59	72	61	<b>240</b>
Mixed	59	53	37	37	<b>186</b>
<b>PAINEL C - Desempenho Empresarial (ROE)</b>					
<b>Sistema</b>	<b>Desempenho Empresarial</b>				<b>Total</b>
	<b>Baixo</b>	<b>Médio-baixo</b>	<b>Médio-alto</b>	<b>Alto</b>	
Common	13	15	24	26	<b>78</b>
Civil	49	54	72	65	<b>240</b>
Mixed	64	57	30	35	<b>186</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a tabela cruzada pode-se observar que empresas pertencentes a países *Mixed Law* concentram, em relação a todos os indicadores, baixo nível de desempenho empresarial, enquanto que empresas pertencentes a países com sistema legal/jurídico *Civil Law* concentram-se com médio-alto e alto desempenho (Tabela 24).

A Figura 11 apresenta o mapa perceptual da associação entre o desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS) e o sistema legal/jurídico do país da empresa (*Common, Civil e Mixed Law*).

Figura 10 – Mapa perceptual da relação entre o desempenho empresarial – ROA, ROE e ROS – e o sistema jurídico/legal



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do mapa perceptual é possível observar a relação evidente entre o baixo desempenho empresarial, para todos os indicadores, e empresas pertencentes a países cujo sistema jurídico/legal é o *Mixed Law*.

Empresas de países de sistema legal/jurídico *Civil Law* apresentam alta associação com nível de desempenho empresarial médio-alto. Esses resultados coadunam com os achados referentes à aplicação do teste de diferença entre médias, apresentados na Tabela 20, no qual empresas de países de sistema legal/jurídico *Civil Law*, apresentam maior nível de desempenho empresarial, medido pelo indicador ROS.

Em relação ao sistema jurídico/legal *Common Law*, os resultados mostram que empresas inseridas no contexto deste sistema estão associadas às empresas com alto desempenho empresarial, considerando todos os indicadores (ROA, ROE e ROS). Esse resultado indica, portanto, que empresas pertencentes a países de sistema legal *Common Law* apresentam comportamentos fortemente voltados para as necessidades dos investidores, que,

nesse sentido, pode implicar em maior nível reputacional e, conseqüentemente, maior desempenho (CARDOSO *et al.*, 2013).

Adicionalmente, recorreu-se à análise do desempenho empresarial a partir da classificação continental. A Tabela 25 apresenta o cruzamento do desempenho empresarial e as regiões continentais.

Tabela 25 – Tabela cruzada entre o desempenho empresarial (ROA, ROE e ROS) e a localização continental

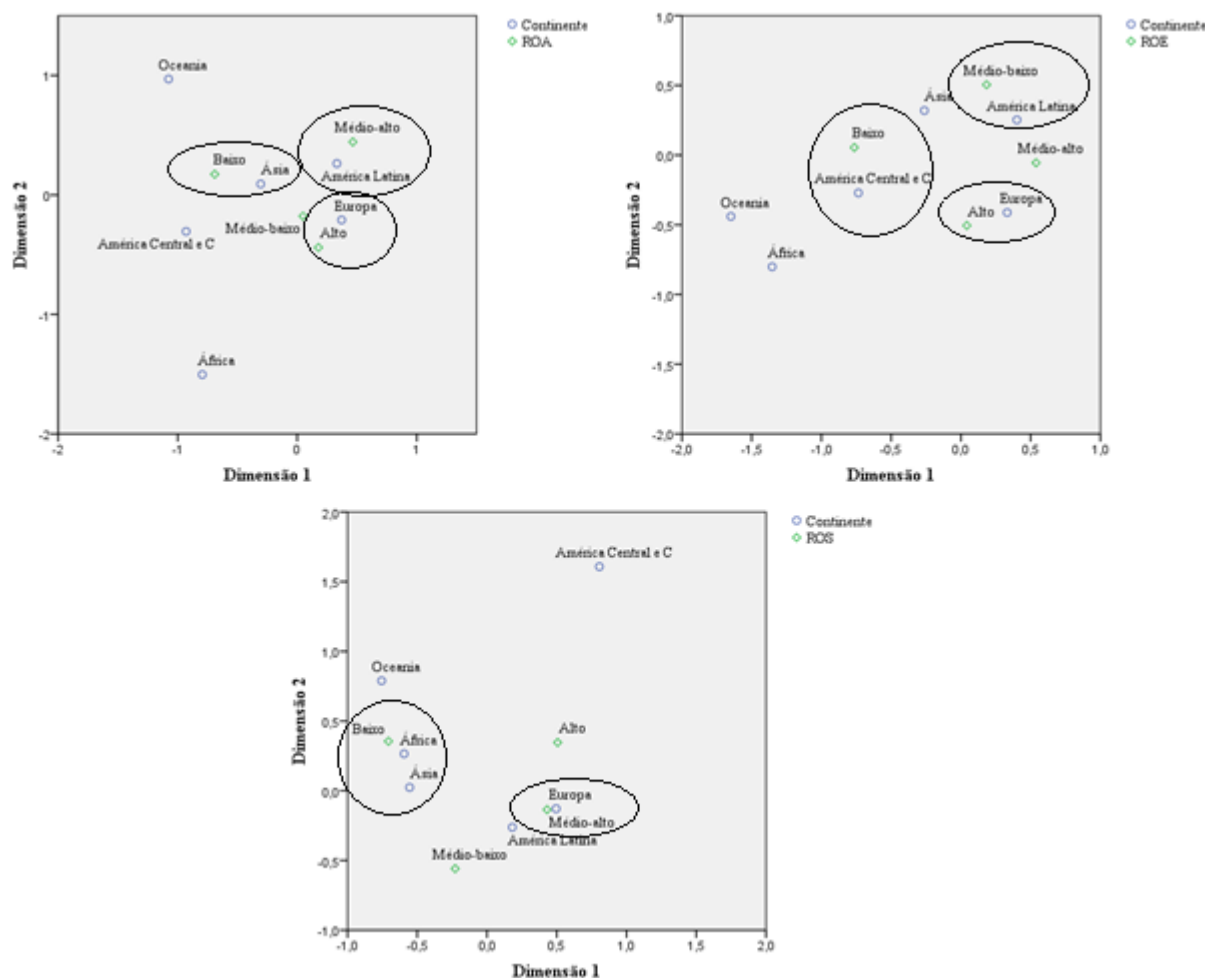
<b>PAINEL A - Desempenho Empresarial (ROA)</b>					
<b>Setor</b>	<b>Desempenho Empresarial</b>				<b>Total</b>
	<b>Baixo</b>	<b>Médio-baixo</b>	<b>Médio-alto</b>	<b>Alto</b>	
África	4	3	0	5	<b>12</b>
América Central e Caribe	8	7	2	4	<b>21</b>
América Latina	23	29	36	26	<b>114</b>
Ásia	56	45	41	41	<b>183</b>
Europa	29	41	44	48	<b>162</b>
Oceania	6	1	3	2	<b>12</b>
<b>PAINEL B - Desempenho Empresarial (ROE)</b>					
<b>Setor</b>	<b>Desempenho Empresarial</b>				<b>Total</b>
	<b>Baixo</b>	<b>Médio-baixo</b>	<b>Médio-alto</b>	<b>Alto</b>	
África	6	1	1	4	<b>12</b>
América Central e Caribe	8	4	3	6	<b>21</b>
América Latina	21	33	36	24	<b>114</b>
Ásia	55	52	37	39	<b>183</b>
Europa	29	35	48	50	<b>162</b>
Oceania	7	1	1	3	<b>12</b>
<b>PAINEL B - Desempenho Empresarial (ROS)</b>					
<b>Setor</b>	<b>Desempenho Empresarial</b>				<b>Total</b>
	<b>Baixo</b>	<b>Médio-baixo</b>	<b>Médio-alto</b>	<b>Alto</b>	
África	5	2	4	1	<b>12</b>
América Central e Caribe	5	0	5	11	<b>21</b>
América Latina	24	28	37	25	<b>114</b>
Ásia	62	55	28	38	<b>183</b>
Europa	24	40	48	50	<b>162</b>
Oceania	6	1	4	1	<b>12</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da tabela cruzada (Tabela 25) percebe-se que o continente asiático apresenta maior concentração de desempenho empresarial categorizados em baixo e médio-baixo, enquanto que o continente europeu possui maior concentração de desempenho empresarial classificados em médio-alto e alto.

A Figura 12 ilustra a associação entre o desempenho empresarial e o continente, a partir do mapa perceptual da Anacor.

Figura 11 – Mapa perceptual da relação entre o desempenho empresarial – ROA, ROE e ROS – e o continente



Fonte: Dados da pesquisa.

De modo geral, nota-se que empresas europeias apresentam associação próxima com o médio-alto e o alto desempenho empresarial, considerando todas as categorias de desempenho. O mapa perceptual mostra também que as empresas da América Latina apresentam relação de proximidade com médio-alto desempenho empresarial. Ademais, os resultados mostram que os continentes da América Central e Caribe, África e Ásia apresentam relação não tão próxima, mas congruente com baixos níveis de desempenho.

Ressalta-se que esses resultados são congruentes com os achados da análise de comparação de média, a qual indica que o continente asiático apresenta o menor desempenho entre os continentes analisados (América Latina e Europa), mostrando-se inferior ao continente latino americano e europeu.

Deve-se ressaltar, nesse sentido, o estudo desenvolvido por Cano, Carrillat e Jaramillo (2004). Os autores apresentam resultados de estudos empíricos anteriores, evidenciando as diferenças no desempenho empresarial e orientação de mercado das empresas em distintos países. A perspectiva apresentada é que as diferenças no desempenho das



empresas podem estar associadas, dentre outros, com os aspectos setor de atuação, objetivo da organização e métrica da escala de desempenho (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004).

A ilustração com uma síntese dos resultados da análise de correspondência está apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Resumo do resultado da Análise de Correspondência

Característica	Constructo	Síntese do Resultado
Setor	Desempenho Empresarial	Os setores apresentam-se conglomerados em relação à classificação do desempenho empresarial, medido pelos indicadores ROA, ROE e ROS.
Sistema Jurídico/Legal		Países Mixed Law apresentaram associação com o baixo desempenho empresarial. Países Civil Law apresentaram associação aproximada com o médio-alto desempenho empresarial.
Continente		O continente europeu apresentou associação aproximada com a classificação de desempenho alto, enquanto que o continente asiático apresenta associação com o baixo desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados de pesquisa.

Essa subseção teve a finalidade de atender ao segundo objetivo específico do estudo, apresentando-se, portanto, os resultados de comparação de médias de participação da tipologia cultural corporativa e do desempenho empresarial, considerando os aspectos organizacionais, temporais e institucionais. Além disso, foi realizada a análise de correspondência entre o desempenho empresarial e algumas características organizacionais e institucionais.

#### 4.3 Influência da cultura corporativa no desempenho empresarial

Com o objetivo de investigar a relação entre as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial das empresas estrangeiras listadas na NYSE realizou-se análise de regressão linear múltipla, com utilização de dados em painel. Destaca-se que o confronto dos achados da presente pesquisa com os resultados de estudos empíricos anteriormente desenvolvidos, além da discussão teórica dos resultados como subsídio à explanação sobre a relação entre os constructos, estão apresentados ao final dessa subseção. Registra-se que esta subseção também tem a finalidade de atender ao terceiro objetivo do estudo – examinar o impacto exercido pelas tipologias culturais corporativas no desempenho empresarial das empresas estrangeiras listadas na NYSE –, assim como confirmar ou refutar as hipóteses de pesquisa.

Para tanto, primeiramente, procedeu-se com a análise da estatística descritiva para verificar o comportamento dos dados da pesquisa relativos às empresas estrangeiras listadas na NYSE, conforme Tabela 26.

Tabela 26 – Estatística descritiva das variáveis contínuas e discretas

Variável	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)
COL	0,259	0,182	0,510	0,037	14,44
CRI	0,140	0,081	0,235	0,022	15,54
COM	0,410	0,214	0,506	0,040	9,78
CON	0,190	0,133	0,269	0,024	12,55
ROA	0,046	-0,344	0,945	0,082	178,44
ROE	0,143	-1,677	8,715	0,495	346,43
ROS	0,069	-5,784	1,460	0,387	561,68
TAM	9,142	2,639	14,192	1,957	21,41
END	0,528	2,076	3,221	0,302	57,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 26, pode-se verificar que, dentre as tipologias culturais corporativas, há maior predominância da cultura corporativa competitiva, com participação de 41,0%, seguido pela cultura colaborativa, de controle e criativa, com participação na empresa de, respectivamente, 25,9%, 19,0% e 14,0%. No entanto, apesar a cultura competitiva apresentar a maior participação, em média, a cultura corporativa colaborativa apresentou valor máximo de participação de 51,0%.

Ainda, segundo a Tabela 26, os resultados descritivos mostram que a média de desempenho empresarial das empresas estrangeiras listadas na NYSE é de 4,6%, para o ROA, 14,3%, para o ROE, e 6,9% para o ROS. Dentre as variáveis do estudo, as variáveis relativas aos indicadores de desempenho apresentam maior índice de variabilidade, com média de variação geral de 362,18%. Inclusive, destaca-se que as empresas da amostra apresentam elevados níveis negativos de desempenho empresarial, mostrando-se mais abrupta o retorno sobre as vendas (ROS), com -578,4%.

Dentre as variáveis de controle, destacam-se o tamanho e o endividamento, que apresentam variabilidade moderada, com coeficiente de variação de 21,4% e 57,1%, respectivamente. Ressalta-se, ainda, que, para o tamanho da empresa, foi utilizado o logaritmo, uma vez que esta apresentou elevada variabilidade.

Posteriormente, realizou-se a análise de correlação para verificar a possível existência de multicolinearidade entre as variáveis utilizadas no estudo. A Tabela 27 apresenta os resultados relativos à existência de correlação entre as variáveis contínuas e discretas do estudo.

Tabela 27 – Correlação de Pearson das variáveis contínuas e discretas

Variável	COL	CRI	COM	CON	ROA	ROE	ROS	TAM	END
COL	1,000								
CRI	-0,473 ***	1,000							
COM	-0,242 **	-0,494 ***	1,000						
CON	-0,377 ***	0,277 ***	-0,613 ***	1,000					
ROA	-0,133	0,086	-0,119	0,232 **	1,000				
ROE	-0,080	0,019	-0,020	0,101	0,898 ***	1,000			
ROS	-0,079	0,036	-0,126	0,228 **	0,637 ***	0,467 ***	1,000		
TAM	0,028	0,177 *	-0,276 ***	0,177 *	0,184 *	0,170 *	0,116	1,000	
END	0,164 *	-0,118	0,078	-0,183 *	-0,328 ***	-0,125	-0,294 ***	-0,051	1,000

Nota: \*, \*\* e \*\*\* representam nível de significância de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que as tipologias culturais corporativas apresentam correlações entre si, sendo a cultura colaborativa negativamente relacionada com a cultura criativa, competitiva e de controle. A cultura criativa está correlacionada negativamente com a cultura competitiva, enquanto apresenta uma correlação positiva com a cultura de controle da empresa. Por fim, a cultura competitiva está negativamente correlacionada com a cultura de controle. A existência de correlação entre as variáveis indica que as culturas atuam em sinergia, em conjunto. Ressalta-se que esses resultados não prejudicam a análise de regressão do estudo, tendo em vista que cada tipologia cultural corporativa é analisada individualmente.

Noutro turno, o desempenho empresarial operacional (ROA e ROS) mostrou-se correlacionado positivamente com a tipologia cultural corporativa de controle, entretanto com um baixo coeficiente, médio de 23%. Além disso, pode-se observar que as variáveis de controle tamanho e endividamento apresentam correlação com as variáveis dependente e independente do estudo, podendo indicar multicolinearidade entre as variáveis. Para resolver o problema da multicolinearidade foi realizada a regressão linear robusta para minimizar seus efeitos.

Após verificar o comportamento dos dados, diante da proposta da pesquisa, realizou-se a análise de regressão com utilização de dados em painel, considerando a amostra global do estudo. Ressalta-se que, na realização das análises, foi aplicada a técnica *robust*, uma que vez esta pode corrigir possíveis problemas estatísticos, quanto à existência de heterocedasticidade (FÁVERO *et al.*, 2009). Além disso, todos os modelos analisados mostraram que a estimação mais ajustada à organização dos dados é a de efeitos aleatórios.

Conforme apontado nos procedimentos metodológicos da pesquisa, realizaram-se os testes de Breusch-Pagan e Hausman para verificar o modelo de estimação mais adequado

entre o POLS, Efeitos Fixos e Efeitos Aleatórios. Considerando o nível de significância para as análises de 5% (0,05), apresenta-se, na Tabela 27, o resultado dos referidos testes.

Tabela 27 – Resultado do teste de Breusch-Pagan e Hausman

Desempenho Empresarial	Tipologia Cultural Corporativa	Teste de Breusch-Pagan		Teste de Hausman		Decisão
		Estatística teste	Prob.	Estatística teste	Prob.	
ROA	Colaborativa (COL)	47,66	0,000	12,19	0,058	O modelo de efeitos aleatórios é mais apropriado
	Criativa (CRI)	46,44	0,000	12,03	0,061	
	Competitiva (COM)	47,77	0,000	12,27	0,056	
	Controle (CON)	47,65	0,000	12,68	0,058	
ROE	Colaborativa (COL)	90,56	0,000	6,16	0,405	
	Criativa (CRI)	90,41	0,000	5,57	0,473	
	Competitiva (COM)	92,17	0,000	6,18	0,403	
	Controle (CON)	92,24	0,000	6,17	0,404	
ROS	Colaborativa (COL)	308,39	0,000	5,86	0,439	
	Criativa (CRI)	305,71	0,000	8,16	0,227	
	Competitiva (COM)	308,00	0,000	5,32	0,504	
	Controle (CON)	308,02	0,000	5,78	0,449	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no teste LM, de Breusch-Pagan, que verifica a estimação mais adequada entre a utilização entre modelo POLS e efeitos aleatórios, o resultado significativo sugere a rejeição da hipótese nula em todos os modelos, sendo efeitos aleatórios a estimação mais adequada. Posteriormente, no teste de Hausman, que verifica a estimação mais adequada entre a utilização entre o efeito aleatório e fixo, verifica-se que nenhum dos modelos mostrou-se significativo ao nível de 5%. Assim, o resultado do teste confirma a estimação por efeitos aleatórios como a mais adequada a ser aplicada à pesquisa.

Logo, apresenta-se, na Tabela 28, a regressão linear múltipla com utilização de dados em painel para a relação entre as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial, medido pelo indicador retorno sobre o ativo total (ROA).

Tabela 28 – Análise de regressão linear entre desempenho empresarial (ROA) e as tipologias culturais corporativas para as empresas da amostra

Modelos (ROA)	Colaborativa		Criativa		Competitiva		Controle	
	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.
COL	0,115	(0,392)						
CRI			-0,283	(0,196)				
COM					0,093	(0,393)		
CON							-0,348 **	(0,034)
TAM	0,000	(0,943)	0,000	(0,974)	0,000	(0,988)	0,000	(0,994)
END	-0,057 **	(0,026)	-0,058 **	(0,024)	-0,057 **	(0,024)	-0,056 **	(0,026)
EFECRI	-0,041 ***	(0,000)	-0,041 ***	(0,000)	-0,041 ***	(0,000)	-0,041 ***	(0,000)
LOCREG	0,030	(0,321)	0,028	(0,355)	0,031	(0,310)	0,034	(0,261)

DESECO	0,005	(0,644)	0,007	(0,557)	0,005	(0,648)	0,003	(0,819)
SISLEG_COM	-0,010	(0,739)	-0,011	(0,734)	-0,010	(0,739)	-0,009	(0,771)
SISLEG_CIV	-0,011	(0,729)	-0,009	(0,768)	-0,011	(0,709)	-0,012	(0,698)
Intercepto	0,046	(0,253)	0,116 **	(0,018)	0,038	(0,543)	0,137 ***	(0,003)
SET	Sim		Sim		Sim		Sim	
ANO	Sim		Sim		Sim		Sim	
Nº de empresas	168		168		168		168	
Nº de observações	504		504		504		504	
Wald Chi <sup>2</sup>	81,74***		81,49***		80,76***		85,62***	
Valor-p	0,000		0,000		0,000		0,000	
R <sup>2</sup>	0,164		0,167		0,162		0,167	

Legenda: COL - Cultura colaborativa; TAM - Tamanho da empresa; END - Endividamento da empresa; EFECRI - Efeito de crise na empresa; DESECO - Desenvolvimento econômico; SISLEG\_COM - Sistema legal Common Law; SISLEG\_CIV - Sistema legal Civil Law; SET - Setor da empresa; ANO - Ano da observação.

Nota: \*\* e \*\*\* indicam nível de significância de 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 28, verifica-se que todos os modelos, considerando as tipologias culturais corporativas, se mostraram significativos ao nível de 1%, com poder explicativo médio de 16,5%. De modo mais genérico, nota-se que, dentre as tipologias culturais corporativas, somente a variável cultura corporativa de controle mostrou-se significativa ao nível de 5%, apresentando um coeficiente negativo de -0,348. À medida que se aumenta uma unidade da cultura corporativa de controle, a eficiência e a capacidade de gestão dos ativos da empresa, em termos de produção de resultado financeiro interno, representado pelo ROA, reduz-se em 0,348.

Dentre as variáveis de controle do modelo proposto, mostraram-se representativas as variáveis: endividamento da empresa e efeito de crise na firma. Ambas, conforme esperado, mostraram afetar negativamente o desempenho ROA das empresas, uma vez que está representado por coeficientes negativos e níveis de significância de 1% e 5%. Esses resultados indicam, de fato, que empresas com elevados níveis de endividamento interferem no desempenho das empresas. Além disso, empresas que se apresentam em situação de crise financeira tendem a afetar negativamente o auferimento de maior nível de desempenho empresarial.

As variáveis relativas ao tamanho da empresa, a localização regional, o desenvolvimento econômico e o sistema legal sugerem não afetar o desempenho das empresas. Alguns estudos, sob o enfoque da relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial, têm encontrado evidências semelhantes para o tamanho e o nível de endividamento da empresa (TSUI; WANG; XIN, 2006; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; YESIL; KAYA, 2013; WEI; SAMIEE; LEE, 2014). Com indícios contrários aos resultados

deste estudo, Naor *et al.* (2014) encontraram evidências de que diferentes medidas de desempenho da empresa parecem diferir entre as regiões leste e oeste.

Posteriormente, realizou-se a análise de regressão considerando como variável dependente o desempenho empresarial, medido pelo retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). A Tabela 29 apresenta a regressão linear múltipla com utilização de dados em painel para a relação entre as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial, medido pelo ROE.

Tabela 29 – Análise de regressão linear entre desempenho empresarial (ROE) e as tipologias culturais corporativas para as empresas da amostra

Modelos (ROE)	Colaborativa		Criativa		Competitiva		Controle	
Estimação	Efeito Aleatório							
Variáveis	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.
COL	1,055	(0,287)						
CRI			-2,086 *	(0,087)				
COM					-0,260	(0,687)		
CON							-0,472	(0,467)
TAM	-0,018	(0,417)	-0,017	(0,434)	-0,018	(0,432)	-0,017	(0,435)
END	0,324	(0,374)	0,317	(0,379)	0,322	(0,378)	0,323	(0,377)
EFECRI	-0,045	(0,314)	-0,047	(0,273)	-0,045	(0,314)	-0,045	(0,302)
LOCREG	0,071	(0,382)	0,054	(0,503)	0,071	(0,374)	0,077	(0,318)
DESECO	0,021	(0,569)	0,033	(0,399)	0,022	(0,551)	0,018	(0,620)
SISLEG_COM	-0,025	(0,799)	-0,026	(0,791)	-0,028	(0,780)	-0,025	(0,798)
SISLEG_CIV	-0,165	(0,195)	-0,154	(0,216)	-0,172	(0,191)	-0,172	(0,186)
Intercepto	-0,154	(0,574)	0,417 **	(0,036)	0,239	(0,439)	0,211	(0,186)
SET	Sim		Sim		Sim		Sim	
ANO	Sim		Sim		Sim		Sim	
Nº de empresas	168		168		168		168	
Nº de observações	504		504		504		504	
Wald Chi <sup>2</sup>	24,46		25,00*		27,03*		26,72*	
Valor-p	0,108		0,095		0,058		0,062	
R <sup>2</sup>	0,093		0,095		0,086		0,085	

Legenda: COL - Cultura colaborativa; TAM - Tamanho da empresa; END - Endividamento da empresa; EFECRI - Efeito de crise na empresa; DESECO - Desenvolvimento econômico; SISLEG\_COM - Sistema legal Common Law; SISLEG\_CIV - Sistema legal Civil Law; SET - Setor da empresa; ANO - Ano da observação.

Nota: \* e \*\* indicam nível de significância de 10% e 5%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 29, observa-se, de modo geral, que os modelos representados pelas variáveis independentes – cultura corporativa criativa, competitiva e de controle – mostraram-se significantes, ao nível de 10%. Os modelos significativos mostram que as variáveis independentes e de controle explicam, em média, 8,9% do desempenho empresarial.

De modo mais específico, foi encontrado que a cultura corporativa criativa mostrou-se negativamente influenciadora do desempenho empresarial sobre o patrimônio líquido (ROE), com significância no nível de 10% e um coeficiente representativo de -2,086,

indicando que à medida que se aumenta uma unidade da representatividade da cultura corporativa criativa, a eficiência e a capacidade de gestão dos investimentos dos acionistas da empresa, em termos de produção de resultado financeiro interno, é reduzido em 2,086.

Nota-se que, diante do modelo de desempenho empresarial medido pelo ROE, as variáveis de controle tamanho da empresa, nível de endividamento, efeito de crise da firma, localização regional, desenvolvimento econômico e localização regional não se mostraram significativas para afetar o desempenho empresarial.

A Tabela 30 apresenta a regressão linear múltipla com utilização de dados em painel para a relação entre as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial, medido pelo indicador retorno sobre as vendas (ROS).

Tabela 30 – Análise de regressão linear entre desempenho empresarial (ROS) e as tipologias culturais corporativas para as empresas da amostra

Modelos (ROS)	Colaborativa		Criativa		Competitiva		Controle	
Estimação	Efeito Aleatório							
Variáveis	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.
COL	-0,510	(0,183)						
CRI			0,139	(0,821)				
COM					0,543 *	(0,090)		
CON							0,018	(0,968)
TAM	0,016	(0,470)	0,016	(0,471)	0,016	(0,468)	0,016	(0,468)
END	-0,148 **	(0,046)	-0,149 **	(0,046)	-0,149 **	(0,045)	-0,149 **	(0,045)
EFECRI	-0,041	(0,122)	-0,041	(0,125)	-0,042	(0,117)	-0,041	(0,124)
LOCREG	0,604	(0,233)	0,605	(0,232)	0,605	(0,230)	0,603	(0,230)
DESECO	-0,032	(0,650)	-0,034	(0,634)	-0,033	(0,643)	-0,033	(0,634)
SISLEG_COM	-0,613	(0,270)	-0,612	(0,271)	-0,611	(0,271)	-0,612	(0,271)
SISLEG_CIV	-0,518	(0,290)	-0,516	(0,292)	-0,515	(0,292)	-0,515	(0,292)
Intercepto	0,155	(0,340)	-0,003	(0,989)	-0,207	(0,320)	0,014	(0,947)
SET	Sim		Sim		Sim		Sim	
ANO	Sim		Sim		Sim		Sim	
Nº de empresas	168		168		168		168	
Nº de observações	504		504		504		504	
Wald Chi <sup>2</sup>	13,56		13,88		17,03		15,65	
Valor-p	0,698		0,676		0,452		0,549	
R <sup>2</sup>	0,136		0,135		0,140		0,136	

Legenda: COL - Cultura colaborativa; TAM - Tamanho da empresa; END - Endividamento da empresa; EFECRI - Efeito de crise na empresa; DESECO - Desenvolvimento econômico; SISLEG\_COM - Sistema legal Common Law; SISLEG\_CIV - Sistema legal Civil Law; SET - Setor da empresa; ANO - Ano da observação.

Nota: \* e \*\* indicam nível de significância de 10% e 5%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao considerar como medida de desempenho empresarial o retorno sobre as vendas (ROS), nenhum dos modelos mostrou-se significativo para explicar a relação entre as tipologias culturais corporativas – colaborativa, criativa, competitiva e de controle – e o desempenho empresarial. Sendo assim, nada se pode inferir acerca da relação entre os

constructos, considerando o ROS como medida de desempenho empresarial, mesmo que algumas variáveis de controle tenham mostrado significância estatística.

Dentre as variáveis de controle, o endividamento da empresa constitui-se como uma variável capaz de exercer efeito negativo no desempenho empresarial (medido pelo ROS), devendo-se ressaltar que os resultados se assemelham com os modelos apresentados na Tabela 28, em que o desempenho empresarial, medido pelo ROA, é afetado pelo endividamento. Esse resultado pode indicar que o endividamento da empresa é capaz de afetar o desempenho empresarial interno ou operacional, relativo à capacidade interna da empresa e sua gestão gerar retorno financeiro.

Considerando que a presente pesquisa realiza estudo da relação entre as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial, vale confrontar os seus resultados com os achados de pesquisas empíricas anteriormente desenvolvidas. Enfatiza-se que os estudos aqui postos à discussão utilizaram a classificação tipológica da cultura corporativa de Cameron *et al.* (2006), portanto, mesma classificação utilizada no presente estudo.

De modo geral, os resultados desta pesquisa indicam que, somente, a tipologia cultural corporativa de controle e a criativa sugerem afetar o desempenho empresarial, medido pelo retorno sobre o ativo total (ROA) e pelo retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), respectivamente.

Diante do exposto, verifica-se que, de fato, conforme destacado na literatura, a tipologia cultural corporativa de controle exerce influência negativa no desempenho empresarial (FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012). Para os autores, o efeito negativo no desempenho empresarial é acometido em função das características dessa tipologia cultural, em que os controles e processos formalizados tornam a tomada de decisão mais lenta, ou cravadas. Esse argumento é corroborado com os apontamentos de Tseng (2010), no qual defende que a cultura de controle não é considerada uma cultura dominante para afetar o desempenho das empresas.

Para os formuladores do modelo *Competing Values Framework* (CVF), Cameron *et al.* (2006), a cultura corporativa de controle caracteriza-se pela forte estabilidade e foco interno (Figura 7), de modo a refletir valores e normas ligadas à burocracia (QUINN; SPREITZER, 1991). Empresas de cultura de controle, ou hierárquica, costumam fazer uso extensivo de procedimentos padronizados, enfatizando o reforço de regras e processos



uniformes (FIORDELISE; RICCI, 2013), resultando em processos que se tornam excessivamente arraigados.

Entende-se que o desempenho empresarial, medido pelo retorno sobre o ativo total (ROA), consiste em uma medida que aponta o nível de eficiência e capacidade da gestão dos ativos das empresas, em termos de produção de resultado financeiro interno. Desse modo, esse resultado pode estar atrelado ao fato de que empresas com forte participação da tipologia cultural corporativa de controle, devido à sua caracterização de forte estabilidade e foco interno à organização (CAMERON *et al.*, 2006), tenderiam a afetar negativamente o desempenho empresarial, medido pelo retorno sobre os ativos.

Ressalta-se, adicionalmente, que estudos anteriores também têm encontrado que a cultura corporativa de controle pode exercer efeito positivo no desempenho empresarial (ACAR; ACAR, 2014), assim como pesquisas que não têm encontrado evidências que comprovem a existência de relação entre a cultura de controle e o desempenho empresarial (OGBONNA; HARIS, 2000; YESIL; KAYA, 2013). Esses resultados refutam, portanto, os achados da presente pesquisa.

Quanto à tipologia cultural corporativa criativa, os resultados da pesquisa indicam um efeito negativo desta no desempenho empresarial. Essa evidência mostra-se divergente com os resultados de estudos empíricos anteriores (FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012; ACAR; ACAR, 2014). Isso porque a cultura corporativa criativa constitui-se pelas características de empreendedorismo, flexíveis e criativas (CAMERON; QUINN, 2006; TSENG, 2010; ACAR; ACAR, 2014). Essas características, por sua vez, estão previstas para cultivar a inovação (DENISON; SPREITZER, 1991). Esse conjunto, além de outros, constroem o nível de intangibilidade, que, desse modo, edificam o desempenho da empresa.

Considerando o modelo *Competing Values Framework* (CVF), de Cameron *et al.* (2006), a cultura corporativa criativa, inovativa ou *adhocracy*, está presente no quadrante caracterizado pela forte dinâmica e foco externo (Figura 7). Essas características podem ser tratadas como condicionantes ou estruturais para que a relação de influência entre a tipologia cultural corporativa criativa e o desempenho empresarial tenha se mostrado significativa, somente, no modelo de desempenho medido pelo retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). O ROE, no sentido interpretativo, constitui-se como uma medida de desempenho que mede a eficiência e a capacidade de gestão dos investimentos dos proprietários em termos de produção e resultado financeiro.

Apesar de conjunto amplo de estudos ter encontrado evidência de relação positiva entre a cultura corporativa criativa e o desempenho empresarial (FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012; ACAR; ACAR, 2014), Yesil e Kaya (2013) registrou, em seu estudo, que a cultura corporativa criativa também não exerce influência significativa no desempenho das empresas.

Além destas evidências, no estudo não foram encontrados resultados significativos que indiquem a existência de influência da cultura corporativa colaborativa e competitiva no desempenho empresarial.

Nesse sentido, a literatura sobre o tema tem defendido que a cultura corporativa colaborativa – através de suas características próprias de participação dos empregados, incentivo do trabalho em equipe e participação dos membros nas decisões (QUINN; SPREITZER, 1991; BARRETO *et al.*, 2013), propiciando desenvolvimento dos recursos humanos no longo prazo (TSENG, 2010) – tende a exercer efeito indireto e positivo no desempenho empresarial (FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012; ACAR; ACAR, 2014).

Convém destacar, entretanto, que, conforme apontam Tseng (2010) e Yesil e Kaya (2013), o impacto da cultura corporativa colaborativa sobre o desempenho das empresas não é a melhor dimensão a ser analisada, quando comparado com as demais tipologias culturais. Adicionalmente, Han (2012) defende que nem todas as culturas exercem esse efeito de forma igual no desempenho empresarial. Seguindo a mesma linha de raciocínio, alguns autores evidenciam empiricamente a inexistência da relação entre a cultura corporativa colaborativa e o desempenho empresarial (OGBONNA; HARIS, 2000; YESIL; KAYA, 2013).

Quanto à cultura corporativa competitiva, estudos têm evidenciado veemente que esta é esperada, inclusive com implicações empíricas, a exercer influência positiva no desempenho empresarial (TSENG, 2010; FEKETE; BÖCSKEI, 2011; ACAR; ACAR, 2014), uma vez que a cultura corporativa competitiva apresenta perfil direcionado ao mercado externo, apresentando características, dentre outras, relativas à criação de vantagem competitiva, diferenciação de mercado, atuação agressiva no ambiente de negócios, bem como realização de atividades que buscam satisfazer as expectativas dos *stakeholders* (QUINN; SPREITZER, 1991; CAMERON; QUINN, 1999; HARTNELL; OU; KINICKI, 2011; BRAGA; FERRAZ; LIMA, 2014).

Entretanto, alinhado com os resultados aqui encontrados, os estudos de Han (2012) e Yesil e Kaya (2013) não encontraram evidências significativas de que a cultura corporativa competitiva esteja relacionada com o desempenho das empresas. Uma justificativa possível para a não evidência entre os constructos pode estar associada com o argumento de que a cultura corporativa competitiva exercerá um efeito no desempenho empresarial, desde que satisfeita a condição de que as empresas sejam capazes de se adaptar ao seu ambiente ou ao mercado em que está exercendo suas atividades (KOTTER; HESKETT, 1992; KIM; LEE; YU, 2004).

Ressalta-se, ainda, que o baixo poder explicativo dos modelos, representado pelo  $R^2$ , pode indicar a existência de outros fatores que podem estar relacionados com o desempenho empresarial, como, por exemplo, a idade da empresa, concentração acionária, liderança corporativa e estrutura organizacional (OGBONNA; HARRIS, 2000; TSUI *et al.*, 2006; SANTOS *et al.*, 2014; WEI; SAMIEE; LEE, 2014).

A partir dos resultados encontrados, elaborou-se um quadro resumo (Quadro 9) das hipóteses levantadas na pesquisa, expondo o resultado esperado, o resultado encontrado e a decisão sobre a hipótese.

Quadro 9 – Resumo das hipóteses do estudo

Hipóteses do estudo	Resultado esperado	Resultado Encontrado	Decisão sobre a Hipótese
H <sub>1</sub> : A cultura corporativa colaborativa afeta positivamente o desempenho de empresas estrangeiras.	+	Não significativo	Rejeitar
H <sub>2</sub> : A cultura corporativa criativa afeta positivamente o desempenho de empresas estrangeiras.	+	-	Rejeitar
H <sub>3</sub> : A cultura corporativa competitiva afeta positivamente o desempenho de empresas estrangeiras.	+	Não significativo	Rejeitar
H <sub>4</sub> : A cultura corporativa de controle afeta negativamente o desempenho de empresas estrangeiras.	-	-	Aceitar

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

A partir do Quadro 9 observa-se que, dentre as hipóteses levantadas, somente a hipótese 4 foi aceita, ou seja, a cultura corporativa de controle exerce influência negativa no desempenho das empresas estrangeiras.

Diante do exposto, entende-se que, considerando o contexto da pesquisa, a participação das tipologias culturais corporativas – colaborativa, competitiva, criativa e de controle – não afeta, em sua completude, o desempenho empresarial, considerando como medidas de desempenho os retornos sobre o ativo total (ROA), o patrimônio líquido (ROE) e as vendas (ROS). Apesar do resultado não permitir aceitar as hipóteses levantadas no estudo em sua totalidade, entende-se que a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) – explicativa

da relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial, uma vez que se centra no ambiente interno à organização, analisada sob a perspectiva dos recursos que a compõem, permitindo integrar a estratégia com a estrutura da empresa, de modo que o sucesso de uma empresa depende dos recursos que esta tem, bem como da sua capacidade de controlá-los – é confirmada como arcabouço teórico relevante, uma vez que foram apresentados indícios de existência de relação entre os constructos.

Findo à análise dos resultados, verifica-se que esta seção, juntamente com suas subseções, teve a finalidade de atender o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, assim como aceitar ou refutar as hipóteses levantadas nela. A seguir, são apresentadas as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de dissertar sobre as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial emergem de fatores diversos, devendo-se destacar (i) o atual contexto das organizações presentes no ambiente globalizado e competitivo (ACAR; ACAR, 2014); (ii) a necessidade de majorar a vantagem competitiva, como fator propulsor do desempenho para o sucesso e a continuidade da empresa (FEKETE; BÖCSKEI, 2011; HAN, 2012); a (iii) a cultura corporativa como um recurso estratégico capaz de criar vantagem competitiva sustentável, de modo a ser determinístico no desempenho das empresas, conforme preceitua a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1986; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012).

Dessa forma, a proposta e a realização do estudo emanaram diante do seguinte questionamento: Qual a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial de empresas estrangeiras? A partir dessa problemática, realizou-se o desenvolvimento da revisão de literatura, de modo a verificar a intensidade da relevância e robustez de se examinar a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial. A partir dessa construção revisional do estudo foi estabelecida a hipótese geral do estudo: a cultura corporativa – entendida como um recurso estratégico sustentável controlado pela empresa, representado por um conjunto de elementos discriminantes da eficácia organizacional – atua como determinística no desempenho empresarial.

Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho consistiu em analisar a relação entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas estrangeiras listadas na NYSE. Para a consecução do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (i) Caracterizar a cultura corporativa e o desempenho das empresas estrangeiras de capital aberto; (ii) Analisar as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial quanto às características institucionais e organizacionais das empresas estrangeiras de capital aberto; e (iii) Examinar o impacto exercido pelas tipologias culturais corporativas no desempenho empresarial das empresas estrangeiras de capital aberto.

Para a consecução dos objetivos construídos, realizou-se um estudo nas empresas estrangeiras, não financeiras, listadas na *New York Stock Exchange* (NYSE), que publicaram seus relatórios, modelo 20-F, na base de dados *Edgar*, da *Securities and Exchange Commission* (SEC), durante três anos intercalados (2009, 2011 e 2013), totalizando um universo amostral de 168 empresas. Diante do exposto, a amostra do estudo está distribuída em seis continentes distintos, de um total de 36 países diferentes, configurando-se por uma análise *cross-cultural*.

A tipologia cultural corporativa, baseada na classificação *Competing Values Framework* (CVF), – colaborativa, competitiva, criativa e de controle – foi mensurada a partir da aplicação da técnica qualitativa análise de texto, utilizando-se de um conjunto de radicais específicos a cada tipologia, cuja denominação *Bag of Words*, foi proposta por Fiordelisi e Ricci (2013). Assim, a estimação da cultura corporativa foi realizada por determinação do número de vezes que os radicais, representativos de cada tipo de cultura, são evidenciados em cada relatório anual 20-F, utilizando percentagens para medir as participações culturais de cada tipologia na empresa.

Para o desempenho empresarial, foram utilizados indicadores econômicos Retorno sobre o Ativo (*Return On Assets – ROA*), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (*Return On Equity – ROE*) e Retorno sobre as Vendas (*Return On Sales – ROS*). Estes, por sua vez, medidos através da relação entre o lucro líquido e, respectivamente, ativo total, patrimônio líquido e vendas. Como variáveis de controle, foram utilizadas medidas que pudessem moderar os efeitos da relação entre os constructos: Tamanho, Endividamento, Setor, Efeito de crise na empresa, Localização regional, Sistema legal, Desenvolvimento econômico e Período.

Para cada objetivo específico foram realizados tratamentos exclusivos de análise de dados. O primeiro objetivo específico, para caracterizar os constructos da pesquisa a análise descritivo-qualitativa mostrou-se a mais adequada. Para tanto, utilizou-se da estatística descritiva para caracterizar as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial a partir das características organizacionais (tamanho, endividamento, efeito de crise na firma, setor de atuação), temporais (ano) e institucionais (localização regional, desenvolvimento econômico e sistema legal).

Quanto ao segundo objetivo específico, recorreu-se a utilização da técnica estatística de comparação de médias, teste t de Student e Análise de variância (Anacor), para comparar as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial a partir das características organizacionais, temporais e institucionais determinadas no estudo. Ainda em relação ao segundo objetivo específico, aplicou-se a técnica estatística Análise de Correspondência (Anacor) para examinar a relação de interdependência, ou correspondência, entre o desempenho empresarial e o setor de atuação da empresa, o sistema jurídico/legal do país e o continente de origem da organização. Para o terceiro objetivo específico, aplicou-se a análise de regressão linear múltipla com utilização de dados em painel.

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que, dentre os principais resultados, a cultura corporativa competitiva é dominante na estrutura das empresas, seguida

pela cultura colaborativa. Além disso, os resultados apontaram que empresas pertencentes ao continente asiático apresentam maior participação da cultura corporativa colaborativa, enquanto que empresas pertencentes à África apresentam maior nível de participação da cultura criativa. Em relação ao desempenho empresarial, o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) se mostrou mais representativo nas empresas. Verificou-se, adicionalmente, que empresas inseridas em países com sistema jurídico *Civil law* apresentam maiores níveis de desempenho empresarial, resultado este, contrário ao referenciado em Cardoso *et al.* (2013).

Quanto ao segundo objetivo específico, constatou-se que a participação da cultura corporativa de controle e colaborativa parecem ser diferentes quanto à situação de crise na firma e localização regional, respectivamente. Essa diferença da cultura corporativa da região tem sido referenciada por alguns estudiosos da área (HOFSTEDE *et al.*, 1990; HOUSE *et al.*, 2004; SMITH, 2006; NAOR *et al.*, 2014). Verificou-se que a tipologia cultural corporativa colaborativa, competitiva e de controle mostrou-se diferente entre mercados avançados e emergentes, apontando maior participação dessas tipologias culturais em mercados de economia avançada. Posteriormente, corroborou-se, de fato, a literatura (GERHART, 2008) no que se refere ao baixo índice de variabilidade da tipologia cultural corporativa ao longo do tempo. A análise de variância (Anova) permitiu a verificação de diferenças culturais entre as regiões, refutando o argumento de que a cultura corporativa pode não ser distinta entre países. Ainda, em relação ao segundo objetivo específico, verificou-se que o desempenho empresarial apresenta relação de interdependência em relação ao setor de atuação, ao sistema jurídico/legal e ao continente, mostrando que empresas com alto desempenho estão situadas em regiões como a Europa, pertencentes a países de sistema jurídico/legal *Common Law*.

Em relação ao terceiro, e último objetivo específico, os resultados da regressão linear múltipla com utilização de dados em painel mostrou que as culturas corporativas criativa e de controle exercem influência no desempenho empresarial. No entanto, foi constatado que as tipologias de cultura corporativa colaborativa e competitiva sugerem não afetar significativamente o desempenho empresarial. É interessante apontar que, embora as tipologias culturais colaborativa e competitiva se apresentem como as mais dominantes para as empresas pesquisadas, tais tipos de cultura parecem não afetar o desempenho empresarial, considerando as três proposições de desempenho adotadas no estudo (ROA, ROE e ROS). Ressalta-se que, dentre os achados da pesquisa, somente o resultado do efeito negativo da cultura corporativa de controle no desempenho empresarial está alinhado com os argumentos propostos no estudo.

Desse modo, os resultados do estudo – considerando o levantamento das hipóteses específicas associadas a cada tipologia cultural corporativa – permitem aceitar apenas a hipótese de que a cultura corporativa de controle afeta negativamente o desempenho empresarial, enquanto que a relação de influência positiva da cultura corporativa colaborativa, competitiva e criativa no desempenho empresarial foi rejeitada. Destarte, considerando a hipótese geral do estudo, em síntese, de que a cultura corporativa atua como determinística no desempenho empresarial, não pode ser aceita em sua completude, uma vez que somente a cultura corporativa de controle e criativa mostraram-se potencialmente a afetar o desempenho empresarial.

Diante do exposto, o objetivo geral do estudo – analisar a relação entre a cultura corporativa e o desempenho das empresas listadas na NYSE – foi atendido, constatando-se que, de fato, há indícios de que a cultura corporativa e o desempenho empresarial pode ser distinto de algumas características organizacionais e institucionais e que os constructos estão relacionados, interdependente ou dependentemente.

Esta pesquisa insere-se no campo de estudos que se fundamentam na teoria da visão baseada em recursos (VBR) e buscam examinar a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial, de modo a fornecer indicações empíricas de que há uma relação, parcialmente, entre as tipologias da cultura corporativa e o desempenho empresarial.

De modo mais específico, pesquisas sobre o tema têm evidenciado o potencial efeito das tipologias culturais corporativas no desempenho empresarial, contudo examinam essa relação em setores ou países específicos, não buscando a verificação de um conjunto mais amplo, *cross-cultural*. Diferentemente de outros estudos, este realiza ainda, uma análise quali-quantitativa da relação entre as tipologias da cultura corporativa e o desempenho empresarial.

Sob a égide contributiva prática, examinar a relação entre os constructos possibilita compreender de que forma a cultura corporativa está relacionada com o desempenho empresarial, permitindo que, diante de uma análise avaliativa, acionistas, que, quase em sua totalidade, dependem de fatores informacionais que os direcionem no processo decisório, quase sempre associado ao resultado financeiro contínuo da empresa. Assim, o desenvolvimento dessa pesquisa, a partir da identificação desta lacuna, torna-se relevante, já que pode proporcionar o avanço do conhecimento sobre o tema com fundamentação na teoria da VBR.

Contudo, há de se considerar que os resultados e conclusões desta pesquisa tiveram como subsídio à análise realizada em empresas de características específicas, tais



como: (i) empresas pertencentes a diferentes países e continentes; (ii) listadas na NYSE; (iii) que publicaram seus respectivos relatórios anuais no formato 20-F nos períodos intercalados de 2009, 2011 e 2013. Além disso, destaca-se que várias empresas foram excluídas desse espectro amostral por não atenderem aos requisitos informacionais, ou critérios de definição da amostra.

Apesar do rigor metodológico empregado e da importância dos achados da pesquisa, estas conclusões foram obtidas a partir de uma amostra intencional, não se podendo generalizar tais conclusões a outros grupos de empresas com características divergentes a estas ou em períodos diferentes ao adotado nesse estudo (2009, 2011 e 2013).

Por fim, para pesquisas futuras, sugere-se: (i) ampliar o período de análise do estudo, para que seja possível realizar uma análise confirmatória do processo histórico de construção da cultura corporativa; (ii) utilizar medidas distintas para o desempenho empresarial (operacional, mercado, financeiro, não financeira), sob o intuito de verificar a associação entre tipologias culturais corporativas com foco interno (colaborativa e de controle) e foco externo (competitiva e criativa) com desempenhos empresariais interligados à resultados internos ou externos; e (iii) analisar, comparativamente, a relação entre as tipologias culturais corporativas e o desempenho empresarial, considerando os argumentos da literatura de diferenças culturais entre as regiões.

## REFERÊNCIAS

- ACAR, A. Z.; ACAR, P. Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. **Emerging Markets Journal**, v. 3, n. 3, p. 17-31, 2014.
- AHMED, M.; SHAFIQ, S. The impact of organizational culture on organizational performance: a case study of telecom sector. **Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management**, v. 14, n. 3, 21-30, 2014.
- ALCÂNTARA, V. C.; ANDRADE, L. F. S.; MENEZES, R. S. S.; GOD, P. I. V. G. Mensuração da cultura organizacional: uma análise quantitativo-comparativa. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 213-232, 2010.
- ALVESSON, M. Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. **International Journal of Management Science**, v. 17, n. 4, p. 323-333, 1989.
- ANTWEILER, W.; FRANK, M. Z. Is all that talk just noise? The information content of internet stock message boards. **The Journal of Finance**, v. 59, n. 3, p. 1259-1294, 2004.
- ARRUDA, M. F. **Cultura organizacional e inovação**: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BALTIERI, M. A. T. **Cultura organizacional em empreendimento hoteleiro**: um olhar para além da cordialidade. 2011. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética de desempenho nas organizações modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academic Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- \_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BAUMGARTNER, R. J. Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. **Sustainable Development**, v. 17, n. 2, p. 102-113, 2009.

BÉNABOU, R.; TIROLE, J. Self-Confidence and Personal Motivation. **Quarterly Journal of Economics**, v. 117, n. 3, p. 871-915, 2002.

BERRIO, A. A. An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio State University Extension. **Journal of Extension**, v. 41, n. 2, 2003.

BRAGA, G. G. A.; FERRAZ, S. F. S.; LIMA, T. C. B. Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú-CE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 2, p. 250-266, 2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. A crise financeira de 2008. **Revista de Economia Política**, v. 29, n. 1, p. 133-149, 2009.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BUSHMAN, R. M.; PIOTROSKI, J. D. Financial reporting incentives for conservative accounting: the influence of legal and political institutions. **Journal of Accounting and Economics**, v. 42, n. 1-2, p. 107-148, 2006.

CALORI, R.; SARNIN, P. Corporate culture and economic performance: a French study. **Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 49-74, 1991.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. Addison-Wesley, 1999.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values Framework, revised edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. DEGRAFF, J.; THAKOR, A. V. **Competing Values Leadership**: Creating Value in Organisations. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

CÂNDIDO, T. E. C.; JUNQUEIRA, L. A. P. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 5-24, 2006.

CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179-200, 2004.

CARDOSO, V. I. C.; DE LUCA, M. M. M.; LIMA, G. A. S. F.; VASCONCELOS, A. C. Reputação corporativa como fator propulsor do desempenho empresarial. In: Congresso ANPCONT, VII, 2013, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2013.

CARMO, C. H.; RIBEIRO, A. M.; CARVALHO, L. N. G. Convergência de fato ou de direito? A influência do sistema jurídico na aceitação das normas internacionais para pequenas e médias empresas. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, v. 22, n. 57, p. 242-262, 2011.

CARNEIRO, J.; SILVA, J. F. Medidas contábeis-financeiras como indicadores de desempenho organizacional: análise crítica de sua conceituação e operacionalização. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 3, p. 31-68, 2010.

CARRETTA, A.; FARINA, V.; MARTELI, D.; FIODELISI, F.; SCHWIZER, P. The Impact of Corporate Governance Press News on Stock Market Returns. **European Financial Management**, v. 17, n. 1, p. 100-119, 2011.

CARVALHO, F. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 871-889, 2010.

CHATMAN, J. A.; JEHN, K. A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 522-554, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COPELAND, T.; KOLLER, T. & MURRIN, J. **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**, 2. ed., New York: John Wiley & Son, 1996.

COUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EUSEC, 1999.

CRANE, A. Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. **Greener Management International**, v. 12, p. 49-62, 1995.

CROOK, T. R.; KETSHEN JR., D. J.; COMBS, J. G.; TODD, S. Y. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, v. 10, n. 18, p. 1-20, 1998.

CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS-FILHO, J. M. (Coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 131-231.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DENISON, D. R. Bringing corporate culture to the bottom line. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 2, p. 5-22, 1984.

\_\_\_\_\_. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: John Wiley & Sons, 1990.

\_\_\_\_\_; HAALAND, S.; GOELZER, P. Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? **Advances in Global Leadership**, v. 3, p. 205-227, 2003.

\_\_\_\_\_; MISHRA, A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.

\_\_\_\_\_; SPREITZER, G. M. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. **Research in Organizational Change and Development**, v. 5, p. 1-21, 1991.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 1, p. 3-22, 2004.

DEVERELL, E.; OLSSON, E. Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. **Risk Management**, v. 12, n. 1, p. 116-134, 2010.

DONNELLY, J. Cultural relativism and universal human rights. **Human Rights Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 400-419, 1984.

DUKE II, J.; EDET, G. H. Organizational culture as a determinant of non-governmental organization performance: primer evidence from Nigeria. **International Business and Management**, v. 4, n. 1, p. 66-75, 2012.

DUMAY, J.; CUGANESAN, S. Making sense of intellectual capital complexity: measuring through narrative. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 15, n. 1, p. 24-49, 2011.

EARLEY, P. C. East meets west meets mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 319-348, 1993.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. 2009. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

FEKETE, H.; BÖCSKEI, E. Cultural waves in company performance. **Research Journal of Economics, Business and ICT**, v. 3, p. 38-42, 2011.

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

FIORDELISI, F.; RICCI, O. Corporate culture and CEO turnover. **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 66-82, 2013.

FLAMHOLTZ, E. G.; RANDLE, Y. Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: theoretical and measurement issues. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 16, n. 2, p. 76-94, 2012.

\_\_\_\_\_. **Human Resource Accounting: Advances in concepts, methods, and applications**. 3. ed. Dordrecht: Kluwer Academic, 1999.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

\_\_\_\_\_. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 29-44.

\_\_\_\_\_; SAMPAIO, J. D. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002, 312 p.

FOREHAND, G. A.; VON GILMER, H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debates. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.2, p.73-82, 1991.

GALBREATH, J. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource based theory? **Technovation**, v. 25, n. 9, p. 979-987, 2005.

GAMBI, L. N. **A relação entre a cultura organizacional e o uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho operacional**. 2014. 136 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola e Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GELFAND, M.; EREZ, M.; AYCAN, Z. Cross-cultural organizational behavior. **Annual Review of Psychology**, v. 58, p. 479-514, 2007.

GERHART, B. **National culture, intracultural variability, and attraction-selection attrition**. Working Paper, School of Business, University of Wisconsin-Madison, 2008.

\_\_\_\_\_; FANG, M. National culture and human resource management: assumptions and evidence. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, p. 975-990, 2005.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOMIDE JR., S.; MARTINS, M. C. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 311-316, 1997.

GORZONI, P. M. **Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho**: um estudo com funcionários de um restaurante *fast-food*. 2010. 209 f. Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Paulo, São Carlos, 2010.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREGORY, B. T.; HARRIS, S. G.; ARMENAKIS, A. A.; SHOOK, C. L. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 7, p. 673-679, 2009.

GRINDLE, M. Divergent cultures? When public organizations perform well in developing countries. **World Development**, v. 25, n. 4, p. 481-495, 1997.

GUPTA, B. A comparative study of organizational strategy and culture across industry. **Benchmarking: An International Journal**, v. 18, n. 4, p. 510-528, 2011.

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK, N. Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. **International Journal of Production Economics**, v. 76, n. 1, p. 39-51, 2002.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise Multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAN, H. S. The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 52, n. 3, p. 207-219, 2012.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HANDY, C. **Gods of management**: The changing work of organizations. USA: Oxford University Press, 1978.

HANLEY, K. W.; HOBERG, G. The Information Content of IPO Prospectuses. **The Review of Financial Studies**, v. 23, n. 7, p. 2821-2864, 2010.



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. 677-694, 2011.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2003.

HOBERG, G.; PHILLIPS, G. Product Market Synergies and Competition in Mergers and Acquisitions: A Text-Based Analysis. **The Review of Financial Studies**, v. 23, n. 10, p. 3773-3811, 2010.

HODGSON, G. M. The approach of institutional economics. **Journal of Economic Literature**, v. 36, n. 1, p. 166-192, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work related values. London: Sage Publications, 1984.

\_\_\_\_\_. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage, 2001.

\_\_\_\_\_; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W.; GRUPTA, V. **Culture, Leadership, and Organizations**: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.

IFRS. **IAS 21 – The effects of changes in foreign exchange rates**, Dec. 2003. Disponível em: <<http://www.ifrs.org/Documents/IAS21.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). **World Economic Outlook Report**. Disponível em:< <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/pdf/text.pdf>> Acesso em: 22 mai. 2015.

JARNAGIN, C.; SLOCUM, J. W. Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. **Organizational Dynamics**, v. 36, n. 3, p. 288-302, 2007.

JELINEK, M.; SMIRCICH, L.; HIRSCH, P. Introduction: a code of many colors. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 331-338, 1983.

JOHNS, G. The essential impact of context on organizational behavior. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 386-408, 2006.

JURIGLOBE. World Legal Systems – **Research Group**. Disponível em: <<http://www.juriglobe.ca/eng/index.php>>. Acesso em: 18 fev. 2015.

KIM, S.; LEE, J.; YU, K. Corporate culture and organizational performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 4, p. 340-359, 2004.

KIMBERLY, J. R. Organization size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 571-597, 1976.

KOTRBA, L. M.; GILLESPIE, M. A.; SCHMIDT, A. M.; SMEREK, R. E.; RITCHIE, S. A.; DENISON, D. R. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. **Human Relations**, v. 0, n. 0, p. 1-22, 2011.

KOTTER, J.; HESKETT, J. **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992.

KPMG. **A governança corporativa e o Mercado de capitais**: um panorama atual das corporações brasileiras na Bovespa e nas Bolsas norte-americanas. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/br/pt/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

KULL, T.; WACKER, J. Quality management effectiveness in Asia: the influence of culture. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 3, p. 223-239, 2010.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Law and Finance, **The Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, 1998.

LAKATOS, E. M. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 1985.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LEE, S. K. J.; YU, K. Corporate culture and organizational performance. **Journal of Managerial Issues**, v. 19, n. 4, p. 340-359, 2004.

LEVINSON, S. Language and mind: let's get the issues straight! In: GENTNER, D.; GOLDIN-MEADOW, S. (Eds.). **Language in Mind**. Cambridge: MIT Press, p. 25-45, 2003.

LI, F. Annual report readability, current earnings, and earnings persistence. **Journal of Accounting and Economics**, v. 45, n. 2/3, p. 221-247, 2008.

LIM, B. Examining the organizational culture and organizational performance link. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 16, n. 5, p. 16-21, 1995.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre o clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEI - URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, 2002.

LOUGHRAN, T; MCDONALD, B. When Is a Liability Not a Liability? Textual Analysis, Dictionaries, and 10-Ks. **The Journal of Finance**, v. 66, n. 1, p. 35-65, 2011.

MARCOULIDES, G. A.; HECK, R. H. Organizational culture and performance: proposing and testing a model. **Organization Science**, v. 4, n. 2, p. 209-225, 1993.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. Organisational culture and quality improvement. **International Journal of Operations & Productions Management**, v. 21, n. 3, p. 302-326, 2001.

MEDINA, C. C.; LAVADO, A. C.; CABRERA, R. V. Characteristics of Innovative Companies: A Case Study of Companies in Different Sectors. **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 3, p. 272-287, 2005.

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

MONTANDON, M. M. ; NUNES, A. A. A. ; MARQUES, J. A. V. C. Conversão de Demonstrações Contábeis pelo SFAS 52 Um Estudo Sobre a Propriedade da Adoção do Dólar

Justo na Aracruz Celulose S/A. In: Congresso Internacional de Custos, 9., 2005, Florianópolis-SC. **Anais...** Florianópolis: CBC, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOROSINI, P.; SHANE, S.; SINGH, H. National culture distance and cross-border acquisition performance. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 137-158, 1998.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NAOR, M.; JONES, J. S.; BERNARDES, E. S.; GOLDSTEIN, S. M.; SCHOEDER, R. The culture-effectiveness link in a manufacturing context: A resource-based perspective. **Journal of World Business**, v. 49, n. 3, p. 321-331, 2014.

NAVEH, E.; EREZ, M. Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1576-1586, 2004.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais**. 2011. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Potiguar, Natal, 2011.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.

OLIVEIRA, A. F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. 1997. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. P. Estrutura Organizacional e Estratégia: uma relação contingencial. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2006.

OLOKOYO, F. O. The effect of the industrial sector on firms' performance in a multi-cultural economy. **International Journal of Economics, Finance and Management**, v. 1, n. 1, p. 26-32, 2012.

OPARANMA, A. O. The organizational culture and corporate performance in Nigeria. **International Journal of African Studies**, v. 3, p. 34-40, 2010.

OTT, J. S. **The organizational culture perspective**. 1. ed. Chicago: Dorsey Press, 1989.

OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 129-141, 1980.

PAIXÃO, G. N. **A implementação da educação a distância em instituições de ensino superior**: um estudo à luz da cultura organizacional. 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, 2012.

PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. Perfil cultural das organizações. In: A. TAMAYO (Ed.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, 255 p.

PENG, D. X.; SCHOEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, 730-748, 2008.

PENG, M.; LUO, Y. D. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. **Academy of Management Review**, v. 43, n. 3, p. 486-501, 2000.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERS, T.; WATERMAN, D. **In Search of Excellence**. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 1982.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 7, p. 712-735, 2011.

PURKAYASTHA, S.; MANOLOVA, T. S.; EDELMAN, L. F. Diversification and performance in developed and emerging market contexts: a review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 1, p. 18-38, 2012.

QUINN R. E.; SPREITZER, G. M. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In: WOODMAN R. W.; PASMORE W. A. (Eds). **Research in organizational change and development**, v. 5, p. 115-142, Greenwich: JAI Press; 1991.

\_\_\_\_\_; ROHRBAUGH, J. R. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organization analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, 1983.

\_\_\_\_\_; KIMBERLY, J. R. The Management of Transitions. In KIMBERLY, J. R.; QUINN, R. E. (Eds). **New Future. The Challenge of Transition Management**. New York: Dow Jones Irwin, 1984.

RASHID, Z. A.; SAMBASIVAN, M.; JOHARI, J. The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 8, p. 708-728, 2003.

RATNATUNGA J.; GRAY, N.; BALACHANDRAN, K. R. CEVITA: The Valuation and Reporting of Strategic Capabilities. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 77-105, 2004.

RÉVILLION, A. S. P. **Inter-relações entre orientação para cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. 2005. 317 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBINSON, K. C.; MCDUGALL, P. P. Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 659-685, 2011.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A. Cultura organizacional: um estudo empírico em um campus do Instituto Federal de ensino. **Qualit@s**, v. 12, n. 2, p. 1-12, 2011.

SACKMANN, A. S. Culture and performance. In: ASHKANASY, M. N.; PETERSON, M. F.; WILDROM, C. P. M. (Org.). **The Handbook of Organizational Culture and Climate**. SAGE publications, 2010, p. 188-224.

SANTOS, M. B. F. **A cultura e desempenho organizacional**: pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Stiliano, 2000.

SANTOS, N. M.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V.; RESENDE, P. T. V. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 11, n 3, 105-129, 2014.

SARROS, J. C.; GRAY, J.; DENSTEN, I. L.; COOPER, B. The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective. **Australian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 159-182, 2005.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

\_\_\_\_\_. **Organization culture and leadership**. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.

SCOTT, T.; MANNION, R.; DAVIS, H.; MARSHALL, M. The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. **Health Services Research**, v. 38, n. 3, p. 923-945, 2003.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC). **Accessing the U.S. Capital Markets — A Brief Overview for Foreign Private Issuers**. Disponível em: <<http://www.sec.gov/divisions/corpfin/international/foreign-private-issuers-overview.shtml#IIIB1a>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

SETHIA, N.; VON GLINOW, M.A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN, R.H. et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1985, 451 p.

SIEHL, C.; MARTIN, J. **Organizational culture: a key to financial performance?** Working Paper, Center for Effective Organizations, University of Southern California, 1990.

SILVA, J. B. **Tipos de cultura organizacional e desempenho econômico-financeiro: um estudo nas maiores empresas do Estado do Espírito Santo**. 2008. 64 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2008.

SIQUEIRA, M. M. Poder e cultura em empresas de transporte coletivo por ônibus. **Revista de Administração PUC-SP**, v. 32, n. 1, p. 14-22, 1997.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SMITH, P. B. When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 915-921, 2006.

SØRENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 70-91, 2002.

STONE, P. J.; DUNPHY, D. C.; SMITH, M. S.; OGILVIE, D. M., 1966. **The General Inquirer: a computer approach to content analysis**. MIT Studies in Comparative Politics. MIT Press, Cambridge, U.S, 1966.

STONER, J.; FREEMAN, R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.

TABELLINI, G. The Scope of Cooperation: Values and Incentives. **Quarterly Journal of Economics**, v. 123, n. 3, p. 905-950, 2008.

TAMAYO, A.; MENDES, A M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Revista Estudos em Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-317, 2000.

TAN, J. J.; LITSSCHERT, R. J. Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-20, 1994.



TAVARES, F. P. A cultura organizacional como um instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

TEECE, D. T.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R. K. Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 1, p. 3-23, 2009.

TETLOCK, P. C. Giving Content to Investor Sentiment: The Role of Media in the Stock Market. **The Journal of Finance**, v. 62, n. 3, p. 1139-1168, 2007.

TORRES, O. L. S. GONÇALVES, M. A. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, 1991.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organisational culture through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural dos negócios**. São Paulo: Educator, 1993.

TSENG, S. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 269-284, 2010.

TSUI, A. S.; WANG, H.; XIN, K. R. Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. **Management and Organization Review**, v. 2, n. 3, p. 345-376, 2006.

VAN OUDENHOVEN, J. P. Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 25, n. 1, p. 89-107, 2001.

VILLALONGA, B. Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. **Journal of Economic Behavior e Organization**, v. 54, n. 2, p. 205-230, 2004.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

WANG, D.; TSUI, A. S.; ZHANG, Y.; MA, L. Employment relationship and firm performance: Evidence from the People's Republic of China. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 5, p. 511–35, 2003.

WEI, Y. S.; SAMIEE, S.; LEE, R. P. The influence of organic organizational culture, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 49-70, 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 468-481, 1983.

WILSON, A. M. Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4, p. 353-367, 2001.

WU, S. J.; MELNYK, S.; FLYNN, B. B. Operational capabilities: the secret ingredient. **Decision Sciences**, v. 41, n. 4, p. 721-754, 2010.

\_\_\_\_\_; ZHANG, D.; SCHROEDER, R. G. Customization of quality practices: the impact of quality culture. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 3, p. 263-279, 2011.

YESIL, S.; KAYA, A. The effect of organizational culture on firm financial performance: evidence from a developing country. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 81, p. 428-437, 2013.

YILMAZ, C.; ERGUN, E. Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. **Journal of World Business**, v. 43, n. 3, p. 290-306, 2008.

YIN, R. K. **Case study research – design and methods**. London: SAGE publications, 1987.

ZHENG, W.; YANG, B. Y.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 763-771, 2010.

ZU, X.; ROBBINS, T.; FREDENDALL, L. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. **International Journal of Production Economics**, v. 123, n. 1, p. 89-106, 2010.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – EMPRESAS DA AMOSTRA

Firm	Industry NYSE	Country	Continent
AngloGold Ashanti Limited	Mining	South Africa	Africa
Gold Fields Limited	Mining	South Africa	Africa
Harmony Gold Mining Company Limited	Mining	South Africa	Africa
Sasol Limited	Oil & Gas Producers	South Africa	Africa
Teekay Corporation	Industrial Transportation	Bahamas	Central America and Caribbean
Teekay LNG Partners L.P.	Oil Equipment, Services & Distribution	Bahamas	Central America and Caribbean
Teekay Offshore Partners L.P.	Oil Equipment, Services & Distribution	Bahamas	Central America and Caribbean
Teekay Tankers Ltd.	Oil Equipment, Services & Distribution	Bahamas	Central America and Caribbean
Nordic American Tanker Shipping Ltd.	Travel & Leisure	Bermuda	Central America and Caribbean
Textainer Group Holdings Limited	Industrial Transportation	Bermuda	Central America and Caribbean
Copa Holdings, S.A.	Travel & Leisure	Panamá	Central America and Caribbean
Empresa Distribuidora y Comercializadora Norte S.A. (Edenor)	Electricity	Argentina	Latin America
Pampa Energia S.A.	Electricity	Argentina	Latin America
Petrobras Argentina S.A.	Oil & Gas Producers	Argentina	Latin America
Telecom Argentina S.A.	Fixed Line Telecommunications	Argentina	Latin America
YPF Sociedad Anónima	Oil & Gas Producers	Argentina	Latin America
Braskem S.A.	Chemicals	Brazil	Latin America
BRF - Brasil Foods S.A (formerly Perdigão S.A.)	Food Producers	Brazil	Latin America
Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo-Sabesp	Gas, Water & Multiutilities	Brazil	Latin America
Cosan Ltd.	Food Producers	Brazil	Latin America
CPFL Energia S.A. (CPFL)	Electricity	Brazil	Latin America
Embraer S.A.	Aerospace & Defense	Brazil	Latin America
Fibria Celulose S.A.	Forestry & Paper	Brazil	Latin America

Gafisa S.A.	Household Goods & Home Construction	Brazil	Latin America
Gerdaul S.A.	Industrial Metals & Mining	Brazil	Latin America
GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (GOL)	Travel & Leisure	Brazil	Latin America
Oi S.A.	Fixed Line Telecommunications	Brazil	Latin America
Petróleo Brasileiro S.A.-PETROBRAS	Oil & Gas Producers	Brazil	Latin America
Telefonica Brasil S.A.	Fixed Line Telecommunications	Brazil	Latin America
TIM Participações S.A.	Mobile Telecommunications	Brazil	Latin America
Ultrapar Participações S.A.	Gas, Water & Multiutilities	Brazil	Latin America
VALE S.A.	Mining	Brazil	Latin America
Embotelladora Andina, S.A.	Beverages	Chile	Latin America
Empresa Nacional de Electricidad, S.A. (Chile)	Electricity	Chile	Latin America
Enersis, S.A.	Electricity	Chile	Latin America
LAN Airlines S.A.	Travel & Leisure	Chile	Latin America
Viña Concha y Toro, S.A.	Beverages	Chile	Latin America
Ecopetrol S.A.	Oil & Gas Producers	Colombia	Latin America
América Móvil, S.A.B. de C.V.	Mobile Telecommunications	Mexico	Latin America
CEMEX S.A.B. de C.V. (CEMEX)	Construction & Materials	Mexico	Latin America
Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V.	Beverages	Mexico	Latin America
Desarrolladora Homex, S.A. de C.V. (Homex)	Household Goods & Home Construction	Mexico	Latin America
Empresas ICA, S.A. de C.V.	Construction & Materials	Mexico	Latin America
Gruma S.A. de C.V.	Food Producers	Mexico	Latin America
Grupo Aeroportuario del Pacífico, S.A.B. de C.V. (GAP)	Industrial Transportation	Mexico	Latin America
Grupo Televisa, S.A.	Media	Mexico	Latin America
Industrias Bachoco, S.A.B. de C.V. (Bachoco )	Food Producers	Mexico	Latin America
Maxcom Telecomunicaciones S.A.B. de C.V.	Fixed Line Telecommunications	Mexico	Latin America
Compañía de Minas Buenaventura S.A.	Mining	Peru	Latin America
Agria Corporation	Food Producers	China	Asia
Aluminum Corporation of China Limited (Chalco)	Industrial Metals & Mining	China	Asia

China Cord Blood Corporation	Health Care Equipment & Services	China	Asia
China Digital TV Holding Co., Ltd.	Electronic & Electrical Equipment	China	Asia
China Distance Education Holdings Limited	General Retailers	China	Asia
China Eastern Airlines Corporation Limited	Travel & Leisure	China	Asia
China Metro-Rural Holdings Ltd.	Mining	China	Asia
China Mobile Limited (China Mobile)	Mobile Telecommunications	China	Asia
China Nepstar Chain Drugstore Ltd.	Food & Drug Retailers	China	Asia
China Petroleum and Chemical Corporation (Sinopec)	Oil & Gas Producers	China	Asia
China Southern Airlines Company Limited	Travel & Leisure	China	Asia
China Telecom Corporation Limited	Fixed Line Telecommunications	China	Asia
China Unicom	Mobile Telecommunications	China	Asia
CNOOC Limited	Oil & Gas Producers	China	Asia
Concord Medical Services Holding Ltd.	Health Care Equipment & Services	China	Asia
Giant Interactive Group Inc.	Leisure Goods	China	Asia
Guangshen Railway Company Limited	Travel & Leisure	China	Asia
Huaneng Power International, Inc.	Electricity	China	Asia
LDK Solar Co., Ltd.	Alternative Energy	China	Asia
MFC Industrial Ltd.	Industrial Metals & Mining	China	Asia
Mindray Medical International Limited	Health Care Equipment & Services	China	Asia
Nam Tai Electronics, Inc.	Electronic & Electrical Equipment	China	Asia
New Oriental Education & Technology Group Inc. (NewOriental)	General Retailers	China	Asia
PetroChina Company Limited	Oil & Gas Producers	China	Asia
ReneSola Ltd	Alternative Energy	China	Asia
Semiconductor Manufacturing International Corporation (SMIC)	Technology Hardware & Equipment	China	Asia
Sinopec Shanghai Petrochemical Company Limited	Chemicals	China	Asia
Trina Solar Limited (Trina)	Alternative Energy	China	Asia
WuXi PharmaTech (Cayman) Inc.	Pharmaceuticals & Biotechnology	China	Asia
Yanzhou Coal Mining Company Limited	Mining	China	Asia

Yingli Green Energy Holding Company Limited	Alternative Energy	China	Asia
Korea Electric Power Corporation	Electricity	Korea	Asia
KT Corporation	Fixed Line Telecommunications	Korea	Asia
LG Display Co., Ltd.	Technology Hardware & Equipment	Korea	Asia
POSCO	Industrial Metals & Mining	Korea	Asia
SK Telecom Co., Ltd.	Mobile Telecommunications	Korea	Asia
Philippine Long Distance Telephone Company	Mobile Telecommunications	Philippines	Asia
Tata Motors Limited	Industrial Engineering	India	Asia
Wipro Limited	Software & Computer Services	India	Asia
WNS (Holdings) Limited	Support Services	India	Asia
Blue Square-Israel Ltd.	Food & Drug Retailers	Israel	Asia
Cellcom Israel, Ltd.	Mobile Telecommunications	Israel	Asia
Advantest Corporation	Technology Hardware & Equipment	Japan	Asia
Canon Inc.	Technology Hardware & Equipment	Japan	Asia
Honda Motor Co., Ltd.	Automobiles & Parts	Japan	Asia
Konami Corporation	Leisure Goods	Japan	Asia
Kyocera Corporation	Electronic & Electrical Equipment	Japan	Asia
Nidec Corporation	Electronic & Electrical Equipment	Japan	Asia
Nippon Telegraph and Telephone Corporation	Fixed Line Telecommunications	Japan	Asia
NTT DoCoMo, Inc.	Mobile Telecommunications	Japan	Asia
Sony Corporation	Leisure Goods	Japan	Asia
Toyota Motor Corporation	Automobiles & Parts	Japan	Asia
Mechel OAO	Industrial Metals & Mining	Russia	Asia
Mobile TeleSystems OJSC	Mobile Telecommunications	Russia	Asia
China Yuchai International Limited	Industrial Engineering	Singapore	Asia
Advanced Semiconductor Engineering, Inc. (ASE)	Technology Hardware & Equipment	Taiwan	Asia
AU Optronics Corp.	Technology Hardware & Equipment	Taiwan	Asia
Chunghwa Telecom Co., Ltd. (CHT)	Fixed Line Telecommunications	Taiwan	Asia

Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Ltd. (TSMC)	Technology Hardware & Equipment	Taiwan	Asia
United Microelectronics Corporation (UMC)	Technology Hardware & Equipment	Taiwan	Asia
Turkcell Iletisim Hizmetleri A.S.	Mobile Telecommunications	Turkey	Asia
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	Health Care Equipment & Services	Germany	Europe
SAP AG	Software & Computer Services	Germany	Europe
Anheuser-Busch InBev NV	Beverages	Belgium	Europe
Delhaize Group	Food & Drug Retailers	Belgium	Europe
Novo-Nordisk A/S	Pharmaceuticals & Biotechnology	Denmark	Europe
Telefónica S.A.	Fixed Line Telecommunications	Spain	Europe
CGG	Oil Equipment, Services & Distribution	French	Europe
Orange S.A.	Fixed Line Telecommunications	French	Europe
Sanofi S.A.	Pharmaceuticals & Biotechnology	French	Europe
TOTAL S.A.	Oil & Gas Producers	French	Europe
Veolia Environnement	Gas, Water & Multiutilities	French	Europe
Aegean Marine Petroleum Network	Industrial Transportation	Greece	Europe
Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A.	Beverages	Greece	Europe
Danaos Corporation	Industrial Transportation	Greece	Europe
Diana Shipping Inc.	Industrial Transportation	Greece	Europe
Safe Bulkers, Inc.	Industrial Transportation	Greece	Europe
Tsakos Energy Navigation Limited (TEN)	Industrial Transportation	Greece	Europe
CRH plc (CRH)	Construction & Materials	Ireland	Europe
Fly Leasing Ltd.	Industrial Transportation	Ireland	Europe
ENI S.p.A.	Oil & Gas Producers	Italy	Europe
Luxottica Group, S.p.A	Personal Goods	Italy	Europe
Natuzzi, S.p.A.	Household Goods & Home Construction	Italy	Europe
Telecom Italia S.p.A.	Fixed Line Telecommunications	Italy	Europe
Arcelor Mittal	Industrial Metals & Mining	Luxembourg	Europe
Tenaris S.A.	Industrial Metals & Mining	Luxembourg	Europe



Ternium S.A.	Industrial Metals & Mining	Luxembourg	Europe
Navios Maritime Holdings Inc.	Industrial Transportation	Monaco	Europe
Navios Maritime Partners L.P.	Industrial Transportation	Monaco	Europe
Frontline Ltd.	Oil Equipment, Services & Distribution	Norway	Europe
Ship Finance International Limited	Industrial Transportation	Norway	Europe
Statoil ASA	Oil & Gas Producers	Norway	Europe
AerCap Holdings N.V.	Industrial Transportation	Netherlands	Europe
Koninklijke Philips Electronics N.V.	Leisure Goods	Netherlands	Europe
Reed Elsevier N.V.	Media	Netherlands	Europe
Unilever N.V.	Food Producers	Netherlands	Europe
Portugal Telecom. SGPS, S.A.	Fixed Line Telecommunications	Portugal	Europe
Amdocs Limited	Software & Computer Services	United Kingdom	Europe
BHP Billiton plc	Mining	United Kingdom	Europe
BP p.l.c.	Oil & Gas Producers	United Kingdom	Europe
Diageo plc	Beverages	United Kingdom	Europe
GlaxoSmithKline plc	Pharmaceuticals & Biotechnology	United Kingdom	Europe
Global Ship Lease, Inc.	Industrial Transportation	United Kingdom	Europe
InterContinental Hotels Group plc	Travel & Leisure	United Kingdom	Europe
National Grid plc	Gas, Water & Multiutilities	United Kingdom	Europe
Pearson Plc	Media	United Kingdom	Europe
Reed Elsevier PLC	Media	United Kingdom	Europe
Rio Tinto Plc	Mining	United Kingdom	Europe
Royal Dutch Shell plc	Oil & Gas Producers	United Kingdom	Europe
Smith & Nephew plc	Health Care Equipment & Services	United Kingdom	Europe
Unilever PLC	Food Producers	United Kingdom	Europe
ABB Ltd	Industrial Engineering	Switzerland	Europe
Novartis AG	Pharmaceuticals & Biotechnology	Switzerland	Europe
STMicroelectronics N.V.	Technology Hardware & Equipment	Switzerland	Europe

Syngenta AG	Chemicals	Switzerland	Europe
Alumina Limited	Industrial Metals & Mining	Australia	Oceania
BHP Billiton Limited	Mining	Australia	Oceania
James Hardie Industries N.V.	Construction & Materials	Australia	Oceania
Sims Group Limited	Support Services	Australia	Oceania

## APÊNDICE B – CLASSIFICAÇÃO SETORIAL

Industry NYSE	Industry adapted
Aerospace & Defense	Building and transportation
Automobiles & Parts	
Construction & Materials	
Household Goods & Home Construction	
Industrial Engineering	
Industrial Transportation	
Travel & Leisure	
Chemicals	Chemicals and similar
Forestry & Paper	
Pharmaceuticals & Biotechnology	
Fixed Line Telecommunications	Communication and media
Media	
Mobile Telecommunications	
Alternative Energy	Electricity, Gas and Water
Electricity	
Gas, Water & Multiutilities	
Electronic & Electrical Equipment	Electronic & Electrical Equipment
Beverages	Food, drink and tobacco
Food & Drug Retailers	
Food Producers	
Software & Computer Services	Information technology
Technology Hardware & Equipment	
Industrial Metals & Mining	Mining, metals and metal goods
Mining	
Health Care Equipment & Services	Miscellaneous services
Support Services	
Oil & Gas Producers	Petroleum and fuel products
Oil Equipment, Services & Distribution	
General Retailers	Trade and retailing
Leisure Goods	
Personal Goods	