

FATORES ORGANIZACIONAIS E INSTITUCIONAIS DA CULTURA NAS EMPRESAS LISTADAS NA NYSE

PAULO HENRIQUE NOBRE PARENTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)
paulonobrepente@yahoo.com.br

MÁRCIA MARTINS MENDES DE LUCA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
marciadeluca@ufc.br

RENATA SAMPAIO CAVALCANTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
renatacavalcantee@hotmail.com

Introdução

A cultura corporativa é considerada um constructo-chave para explicar os efeitos sobre o desempenho empresarial (Flamholtz & Randle, 2012). Fatores específicos relativos às firmas na consecução de seus objetivos estão associados às diferenças culturais. Assim, a cultura pode se mostrar distinta a partir do tamanho, setor e situação financeira da firma, bem como a partir do país, região, economia, dentre outros, justificando a relevância de um estudo comparativo a partir de distintos contextos.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Considerando a heterogeneidade da cultura entre as empresas, o estudo investiga a cultura corporativa a partir dos fatores organizacionais e institucionais das empresas listadas na Nyse. Com base na literatura sobre o assunto (Ferreira et al., 2002; Schreiber & Pinheiro, 2011), defende-se que a cultura corporativa e suas tipologias culturais corporativas diferem-se e associam-se a partir dos aspectos organizacionais e institucionais.

Fundamentação Teórica

A literatura tem discutido o efeito da cultura corporativa e suas tipologias no desempenho empresarial (Fekete & Böcskei, 2011; Yesil & Kaya, 2013). Estudiosos destacam que toda empresa é única, possui atributos particulares, identidade peculiar e cultura própria (Ferreira et al., 2002; Schreiber & Pinheiro, 2011). Assim, subentende-se que diferentes tipologias culturais corporativas (Cameron et al., 2006) existem em consequência das dessemelhanças culturais entre as unidades organizacionais.

Metodologia

Foram realizadas análises comparativas e associativas, utilizando teste t de Student, análise de variância e análise de correspondência, com dados de 141 empresas (846 observações), período de 2009 a 2014. A cultura foi mensurada a partir dos relatórios anuais 20-F das empresas, conforme Fiordelisi e Ricci (2014). Os aspectos organizacionais (setor e efeito de crise da firma) e institucionais (localização regional, continente, sistema legal e desenvolvimento econômico) provêm de fontes diversas.

Análise dos Resultados

A cultura competitiva é dominante nas empresas, seguida pelas tipologias colaborativa, de controle e criativa. A tipologia cultural se mostra diferenciada na comparação entre fatores como setor, localização regional, continente e sistema legal. Considerando crise financeira da firma e desenvolvimento econômico, a tipologia colaborativa e a de controle se mostraram distintas. O setor, o continente e o sistema legal se mostram associados à cultura fraca, moderada e forte, respectivamente.

Conclusão

Os resultados mostram que, de fato, a cultura e suas tipologias (colaborativa, competitiva, criativa e de controle, segundo o modelo Competing Values Framework), apresentam-se diferentes e associadas a partir dos aspectos organizacionais e institucionais, corroborando o argumento de diferenças culturais apontado pela literatura. Diante dos achados, aceita-se a hipótese de que a tipologia cultural corporativa se apresenta distinta e associada com os aspectos organizacionais e institucionais.

Referências Bibliográficas

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999) Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012) Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76-94.
- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014) Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28, 66-82.

FATORES ORGANIZACIONAIS E INSTITUCIONAIS DA CULTURA NAS EMPRESAS LISTADAS NA NYSE

1 INTRODUÇÃO

A cultura corporativa, ou organizacional, constitui um construto-chave capaz de elucidar uma ampla gama de fenômenos da empresa. Uma das razões mais relevantes que explicam o interesse na cultura corporativa é a suposição de que certas culturas levam ao aumento do desempenho da firma (Flamholtz & Randle, 2012). Nesse sentido, o que confere a consecução dos objetivos da empresa pode estar associado à existência de diferenças culturais (Kull & Wacker, 2010).

Embora não exista um conceito fortemente definido, a cultura corporativa pode ser compreendida como um conjunto de elementos – valores, normas, abordagens, suposições, interpretações – que caracterizam a empresa, de modo que cada perfil cultural pode afetar de modo distinto o sucesso da firma, levando-se em conta as necessidades do ambiente externo e a orientação estratégica da empresa (Cameron & Quinn, 1999). Os autores classificam a tipologia cultural corporativa, denominada *Competing Values Framework* (CVF), em colaborativa, criativa, competitiva e de controle (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2006).

Partindo do conceito de cultura, as diferenças étnicas e nacionais conferem disciplinas distintas aos indivíduos. A cultura consiste em fenômeno modelador do comportamento humano e dos grupos, que apresentam características próprias dos indivíduos que os compõem (Lakatos, 1985). A cultura corporativa, portanto, se apresenta como retrato cultural dos indivíduos, através da disseminação e construção dos valores, normas, abordagens, suposições e interpretações na empresa.

A literatura tem destacado que toda empresa é única, que apresenta atributos particulares e é constituída ao longo do tempo e da sua história, sendo que cada organização apresenta identidade peculiar e cultura própria (Ferreira, Assmar, Estol, Helena, & Cisne, 2002; Schreiber & Pinheiro, 2011). Nesse sentido, subentende-se que as diferentes tipologias culturais corporativas (Cameron *et al.*, 2006) existem em consequência exatamente das dessemelhanças culturais entre as unidades organizacionais.

Kull e Wacker (2010) ressaltam que é exatamente a existência de diferenças culturais entre as empresas que influencia diferentemente a consecução dos seus objetivos, atingindo níveis de eficácia relevantes, de modo a afetar seu desempenho (Naor, Jones, Bernardes, Goldstein, & Schroeder, 2014).

A cultura pode se mostrar distinta entre as empresas, a partir das diferenças entre países, regiões, indivíduos e contextos setorial e econômico (Cameron *et al.*, 2006; Hofstede, 1984). Essa diferenciação expressa-se nos valores, abordagens, suposições e interpretações. Isso ocorre porque a cultura compreende diferentes níveis de visibilidade, envolvendo o processo de socialização, e tende a modificar-se ao longo do tempo (Baumgartner, 2009; Wilson, 2001). Além disso, “a cultura nacional limita as variações das culturas corporativas” (Johns, 2006). Nesse sentido, a análise em distintos contextos é relevante em um estudo comparativo.

Diante do exposto, e considerando a heterogeneidade da cultura entre as empresas, o estudo investiga a cultura corporativa a partir dos fatores organizacionais e institucionais das empresas listadas na Nyse. Com base na literatura sobre o assunto (Ferreira *et al.*, 2002; Schreiber & Pinheiro, 2011), defende-se que a cultura corporativa e suas tipologias culturais corporativas diferem-se e associam-se a partir dos aspectos organizacionais e institucionais.

Para tanto, realizaram-se análises comparativas e associativas, utilizando-se ferramentas como o teste *t* de Student, a análise de variância e a análise de correspondência,

com dados de 141 empresas, totalizando 846 observações, referentes ao período de 2009 a 2014. A cultura corporativa foi mensurada a partir de dados coletados nos relatórios anuais 20-F das empresas. Os aspectos organizacionais (setor e efeito de crise da firma) e institucionais (localização regional, continente, sistema legal e desenvolvimento econômico) provêm de fontes diversas, conforme detalhado na seção referente aos procedimentos metodológicos.

A literatura tem discutido, teórica e empiricamente, o efeito da cultura corporativa e suas tipologias no nível de eficácia organizacional (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982) e no desempenho empresarial (Fekete & Böcskei, 2011; Han, 2012; Tseng, 2010; Yesil & Kaya, 2013). No entanto, são raros os estudos sobre as diferenças das tipologias culturais a partir de aspectos característicos institucionais e organizacionais. O estudo contribui, portanto, para enriquecer a literatura, promovendo uma análise com o objetivo de verificação das diferenças entre as tipologias culturais, com base no modelo conceitual apresentado, considerando-se fatores institucionais e organizacionais de empresas sediadas em distintos países.

2 CULTURA CORPORATIVA, TIPOLOGIAS E AS DIFERENÇAS CULTURAIS

A cultura, em seu espectro conceitual, emerge, essencialmente, das diferenças étnicas e institucionais na amplitude das disciplinas sociais. Originária da antropologia, a cultura compreende um fenômeno modelador de comportamento nos agrupamentos de pessoas, que, por sua vez, apresentam características próprias dos indivíduos que os compõem (Lakatos, 1985).

Cameron e Quinn (1999) ensinam que a cultura organizacional compreende um conjunto de elementos – valores, abordagens, suposições, interpretações etc. – que distinguem a empresa, de modo que cada perfil cultural pode influenciar, distintamente, o sucesso corporativo, graduando, ainda, as necessidades do ambiente externo e a orientação estratégica organizacional. Sendo assim, os elementos da cultura da firma atuam como “pilares de sustentação” da construção conceitual, determinando o perfil e o comportamento cultural da empresa (Negreiros, 2011).

Embora o termo cultura pareça ser utilizado em sentido restrito, o desenvolvimento de pesquisas sobre cultura corporativa é extensivo, tornando-se consistente, de modo a fazer parte do cotidiano dos gestores desde o final da década de 1970 e início da década de 1980 (Barbosa, 2003). A partir desse contexto histórico, observa-se que a cultura constitui um conceito influente e polêmico no âmbito acadêmico e de práticas gerenciais (Jarnagin & Slocum, 2007). Em vista disso, Baltieri (2011) considera que o interesse na cultura corporativa foi despertado a partir da necessidade de se compreender as variações culturais de diferentes grupos e sociedades, assim como pela forma como se pautam as relações de trabalho e produtividade nas empresas.

Portanto, a cultura corporativa é produto das experiências compartilhadas pelos indivíduos, manifestadas a partir de quatro elementos principais: valores, que representam a base da cultura corporativa; símbolos, que proporcionam significados às atividades da empresa; ritos e heróis, que expressam os modelos de cultura (Vásquez, 2011). Esses elementos constituem a base da identidade conceitual corporativa de cada empresa (Vásquez, 2011).

Diferentes tipologias culturais corporativas têm-se apresentado na literatura (Cameron & Quinn, 1999), talvez em decorrência da existência de diferenças culturais entre as firmas, influenciando em diferentes objetivos empresariais, e alcançando níveis diferenciados de eficácia e desempenho organizacional (Naor *et al.*, 2014).

Uma das classificações da tipologia cultural corporativa é proposta por Cameron *et al.* (2006), a qual expressa os perfis culturais em distintos modelos organizacionais, a partir das diferenças entre os valores que dominam os vários modelos de eficácia corporativa. Essa classificação denomina-se *Competing Values Framework* (CVF), modelo adotado na presente pesquisa. O CVF classifica a cultura organizacional em quatro tipologias culturais, a saber: colaborativa (clã), criativa (*adhocracy*), competitiva (mercado) e de controle (hierárquica) (Cameron *et al.*, 2006).

Cada tipologia cultural apresenta suas singularidades. Em resumo, a literatura aponta que a cultura corporativa, quando orientada para o sucesso, aumenta a eficácia organizacional, que, por sua vez, é representada por alguns elementos relativos aos perfis particulares de cada cultura, como, por exemplo: satisfação e comprometimento dos empregados, da cultura colaborativa; inovação de produtos e serviços, da cultura criativa; participação de mercado, lucro, qualidade do produto, produtividade, da cultura competitiva; e eficiência e bom desempenho interno, da cultura de controle (Cameron & Quinn, 1999; Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1984).

A cultura colaborativa demonstra elevado apreço pela participação dos empregados, e incentiva o trabalho em equipe, considerando relevantes alguns aspectos, como a confiança, a solidariedade e a unidade (Acar & Acar, 2014). Nesse sentido, Tseng (2010) caracteriza a cultura colaborativa como: lealdade, moral, compromisso, tradição, colaboração, participação, consenso e desenvolvimento individual.

A cultura criativa tem foco na inovação direcionada para a informatização do ambiente para novos incrementos tecnológicos, possibilitando aumentar a capacidade da empresa para construir produtos com ímpeto e menos custos, que, por sua vez, podem vir a ser mais rentáveis (Naor *et al.*, 2014).

A cultura competitiva é considerada a mais representativa da empresa (Parente, 2015). Voltada para o atendimento de metas, fomenta a motivação dos indivíduos a satisfazer as expectativas dos *stakeholders* de forma agressiva (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). Na cultura competitiva, a empresa valoriza a comunicação, a competência e a consecução de resultados preestabelecidos (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013).

Na cultura de controle, por sua vez, há a crença de que os empregados atendem às expectativas quando seus papéis são claramente definidos (Hartnell *et al.*, 2011), centrando-se na falta de propósitos e objetivos pouco delineados (Cameron & Quinn, 1999).

Considerando que as tipologias culturais podem ser consequentes da diversidade e existência de dessemelhanças culturais nas empresas, a literatura tem ensinado que toda e qualquer unidade empresarial é única, apresentando particularidades, identidade e cultura própria, construída em largo lapso temporal (Ferreira *et al.*, 2002; Schreiber & Pinheiro, 2011).

A partir do arcabouço teórico da Visão Baseada em Recursos (VBR), a cultura corporativa é considerada um recurso estratégico, que lhe confere vantagem competitiva sustentável (Barney, 1986; Flamholtz & Randle, 2012; Helfat & Peteraf, 2009). Sendo os recursos organizacionais, segundo a VBR, o que lhe garante o diferencial existente na empresa, a cultura, como um recurso, permite apreciar a empresa como sendo distinta das demais quanto a esse aspecto.

Segundo Flamholtz e Randle (2012), a cultura se constitui como ativo estratégico, em que as empresas com forte cultura tendem a apresentar resultados superiores, quando comparados com empresas com cultura fraca.

Cameron *et al.* (2006) e Hofstede (1984) defendem que a cultura organizacional se manifesta de forma distinta entre as empresas, por diversas razões, destacando-se as

diferenças a partir de fatores como país, região, indivíduos, setor e economia. A diferenciação aplica-se nos elementos constitutivos da cultura, tais como valores, abordagens, suposições e interpretações, considerando-se aqueles como aspectos institucionais e organizacionais.

Empiricamente, as diferenças em âmbitos institucional (regional, contexto econômico, sistema legal) e organizacional (crise financeira e setor) têm sido apontadas na literatura (Hofstede, 1984; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta 2004; Naor *et al.*, 2014; Parente, 2015). As diferenças culturais, portanto, têm efeito na eficácia e no desempenho organizacional (Kull & Wacker, 2010). Adicionalmente, as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas conferidas nas últimas décadas podem afetar direta e indiretamente a cultura corporativa (Baltieri, 2011).

Os aspectos institucionais são conferidos, pois parte-se do argumento de que o ambiente externo influencia a empresa internamente (Baltieri, 2011). Assim, o ambiente é composto por condições de mesma natureza: tecnológicas, políticas, culturais e econômicas (Stoner & Freeman, 1992). Essas contingências acontecem distintamente em cada empresa, podendo ocorrer variações nas estruturas e posturas adotadas por cada instituição organizacional (Wagner III & Hollenbeck, 1999).

A cultura corporativa é um fenômeno compartilhado, de modo que: (i) apresenta diferentes níveis de visibilidade, (ii) cada novo membro da empresa aprende a cultura, especialmente com a socialização, e (iii) a cultura tende a mudar lentamente ao longo do tempo (Baumgartner, 2009; Wilson, 2001). Desse modo, os diferentes atributos da cultura organizacional, baseados em normas e atitudes, ajudam as empresas a se diferenciar umas das outras (Forehand & Gilmer, 1964).

Johns (2006, p. 396) afirma explicitamente que a “cultura nacional limita as variações das culturas corporativas”. A cultura corporativa é formada a partir dos processos internos (Johns, 2006), sendo, no entanto, influenciada pelo ambiente externo (Wagner III & Hollenbeck, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A população do estudo abrange todas as empresas listadas na bolsa de valores de Nova Iorque (Nyse), enquanto a amostra reúne apenas aquelas não sediadas nos EUA. A inclusão das empresas dos EUA elevaria o *trade-off* da pesquisa, por majorar o nível de risco estatístico inviável de análise multivariada dos dados.

Considerando-se o exposto, a amostra inicial de 520 empresas foi se reduzindo até chegar a uma amostra final de 141 empresas, em consequência da exclusão dos seguintes grupos: 201 que não apresentaram o relatório anual 20-F, 45 do setor financeiro, 31 com exercício social distinto do ano civil e 102 que não publicaram o relatório anual em todos os anos do período do estudo (2009-2014). Desse modo, a amostra do estudo ficou delimitada em 846 observações.

O presente estudo tem em sua base de dados principais os relatórios anuais, modelo 20-F. Analisaram-se os relatórios anuais do período entre 2009 e 2014, disponibilizados no *website* da U. S. Securities and Exchange Commission (SEC) (<https://www.sec.gov/edgar/searchedgar.html>), base de dados Edgar. Em cada relatório anual foi realizada a análise de texto, para se estimar cada dimensão cultural corporativa, identificada segundo o modelo CVF (Cameron *et al.*, 2006).

As tipologias culturais corporativas foram mensuradas através da técnica análise de texto, por meio da qual se examinam, de forma sistemática e objetiva, as características específicas de determinado texto (Stone, Dunphy, Smith, & Ogilvie, 1966). Considera-se que as palavras e expressões utilizadas pelos membros da empresa, a partir de um vocabulário

específico, representam o resultado de uma cultura que a empresa desenvolve ao longo do tempo (Levinson, 2003). Nesse sentido, entende-se que o perfil distintivo de cada empresa está espelhado em seus documentos (Fiordelisi & Ricci, 2014). Segundo os autores, a análise de texto possibilita mensurar o conteúdo semântico dos documentos públicos disponíveis nas empresas, destacando-se, dentre eles, os relatórios anuais 20-F.

Diante do exposto, foram considerados os sinônimos para cada uma das tipologias culturais (colaborativa, criativa, competitiva e de controle), a partir da identificação do radical das palavras que estaria relacionado com cada uma das tipologias culturais. O conjunto de palavras e radicais para cada tipologia cultural corporativa foi denominado *bag of words*, que abarca um total de 140 radicais, assim distribuídos: 34 para a cultura colaborativa, 30 para a cultura criativa, 41 para a cultura competitiva e 35 para a cultura de controle (Fiordelisi & Ricci, 2014).

Nesse sentido, cada tipologia cultural corporativa é estimada pelo número de vezes que cada radical é apresentado no relatório anual 20-F. A tipologia cultural corporativa é, portanto, a razão entre o total de radicais apresentados em cada cultura respectiva e o total de radicais apresentados em todas as tipologias culturais corporativas (Fiordelisi & Ricci, 2014).

Foram selecionadas para o estudo as seguintes variáveis organizacionais e institucionais: o efeito de crise da firma e setor econômico como fatores organizacionais; e localização regional, continente, sistema legal e desenvolvimento econômico, como fatores institucionais. A descrição das variáveis, sua operacionalização e fontes de dados são apresentadas no Quadro 1.

Variável	Proxy	Operacionalização	Fonte de Dados
Efeito de Crise da Firma (ECRI)	Rentabilidade	Dummy para as empresas com ROA decrescente em três anos seguidos (“1”, caso apresente essa característica, e “0” no caso contrário)	Relatório 20-F
Setor (SET)	Setor econômico	Dummy para as empresas pertencentes a determinado setor (“1”, caso apresente a característica, e “0” no caso contrário)	Website da SEC
Localização Regional (LREG)	Leste e Oeste	Dummy para empresas sediadas em países localizados nas regiões Leste e Oeste (“1”, caso apresente essa característica, e “0” no caso contrário)	Mapa-múndi
Continente (CONT)	Continentes	Dummy para as empresas localizadas nos respectivos continentes (“1”, caso apresente essa característica, e “0” no caso contrário)	Mapa-múndi
Sistema Legal (SLEG)	Common Law, Civil Law e Mixed Law	Dummy para empresas sediadas em países com sistema Common Law, Civil Law ou Mixed Law (“1”, caso apresente essa característica, e “0” no caso contrário)	Juriglobe
Desenvolvimento Econômico (DECO)	Economia avançada e emergente	Dummy para empresas sediadas em países desenvolvidos ou em desenvolvimento (“1”, caso apresente essa característica, e “0” no caso contrário)	Fundo Monetário Internacional

Quadro 1 – Aspectos organizacionais e institucionais do estudo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a consecução dos objetivos delineados no estudo, aplicaram-se as técnicas estatísticas de comparação de médias – teste *t* de Student e Análise de Variância (Anova) – e de associação – Análise de Correspondência (Anacor).

O teste de diferença de médias constitui uma técnica de inferência estatística, em que se analisa a diferença de médias de alguma característica a partir de dois grupos. A análise de variância faz a comparação de médias de dois ou mais grupos (Fávero, Belfiore, Chan, &

Silva, 2009). Neste estudo, o teste de diferença de médias foi utilizado para comparar as tipologias culturais corporativas a partir dos aspectos organizacionais e institucionais.

A análise de correspondência e a análise de correspondência múltipla são técnicas estatísticas que analisam a associação entre um conjunto de variáveis categóricas, através da criação e apresentação ilustrativa de um mapa perceptual (Fávero *et al.*, 2009). A análise de correspondência é utilizada para associar o nível de cultura corporativa com os fatores organizacionais e institucionais. Para aplicação adequada da técnica, realizou-se o teste de Qui-quadrado (χ^2). Em função dos pré-requisitos para a aplicação da Anacor, foram excluídas as variáveis efeito de crise na firma, localização regional e desenvolvimento econômico, por possuírem apenas duas categorias. Sendo assim, a cultura corporativa foi associada com setor econômico (fator organizacional), continente e sistema legal (fatores institucionais).

Deve-se ressaltar que para a aplicação da Anacor, utilizou-se a cultura em sua totalidade – considerando todas as tipologias em conjunto –, adotando-se como *proxy* o total de radicais apresentados por cada empresa. Nesse sentido, a cultura corporativa foi categorizada em três classes. As classes foram definidas pelos tercis da métrica de cultura (razão entre o total de radicais de determinada cultura e a soma do total de radicais encontrados em todas as tipologias). O Quadro 2 mostra a categorização da cultura das empresas.

Tercil	Intervalo	Categorização
1º	Do valor mínimo ao 33º percentil	Fraca
2º	Do 34º ao 66º percentil	Moderada
3º	Do 67º percentil ao valor máximo	Forte

Quadro 2 – Categorização da cultura corporativa

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dessa categorização, é possível analisar a associação da cultura corporativa com os fatores organizacionais e institucionais.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Comparação da cultura corporativa a partir dos aspectos organizacionais e institucionais

Antes da análise de comparação da tipologia cultural a partir dos aspectos organizacionais e institucionais, apresenta-se, na Tabela 1, a estatística descritiva da cultura das empresas.

Tabela 1 – Descritivo das tipologias culturais corporativas

Tipologia	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
Colaborativa	0,255	0,033	0,129	0,178	0,389
Criativa	0,142	0,024	0,169	0,059	0,244
De Controle	0,192	0,025	0,130	0,115	0,271
Competitiva	0,411	0,037	0,090	0,234	0,558

Fonte: Elaborada pelos autores.

Das quatro citadas tipologias culturais, a cultura competitiva é a que se mostra mais expressiva, com uma média de 41,1%, seguida pelas tipologias culturais colaborativa, de controle e criativa, nessa ordem. Sabe-se que a cultura de cada empresa é única (Ferreira *et al.*, 2002; Schreiber & Pinheiro, 2011), mostrando-se mais variável entre as empresas a cultura competitiva, com média de 23,4%. Além disso, observa-se que tanto os valores mínimos como os valores máximos das tipologias culturais apresentam-se na mesma ordem.

Para a correta aplicação do teste de média, foi realizado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, para se verificar a normalidade dos dados. Constatada a normalidade dos dados, realizaram-se os testes para atendimento ao objetivo da pesquisa. Inicialmente, analisa-se a relação entre as tipologias culturais corporativas e os fatores organizacionais (efeito de crise na firma e setor econômico), seguindo-se a análise dos fatores institucionais (localização regional, continente e sistema legal).

A Tabela 2 mostra a diferença de médias das tipologias culturais corporativas a partir da existência de crise financeira na empresa.

Tabela 2 – Cultura corporativa a partir da existência de efeito de crise na firma

Cultura	Crise na empresa	Nº de observações	Média	t	p-value
Colaborativa	Crise financeira	250	0,2518	1,8634	0,063(*)
	Estabilidade	596	0,2565		
Criativa	Crise financeira	250	0,1407	1,1598	0,247
	Estabilidade	596	0,1427		
De Controle	Crise financeira	250	0,1943	-1,7653	0,078(*)
	Estabilidade	596	0,1910		
Competitiva	Crise financeira	250	0,4132	-1,2055	0,228
	Estabilidade	596	0,4098		

(*) nível de significância de 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que 29,6% das observações de empresas apresentam-se em situação de crise financeira, quando seu indicador de rentabilidade, Retorno Sobre o Ativo (ROA) mostra-se decrescente em três períodos consecutivos. Os resultados mostram que as tipologias culturais colaborativa e de controle são diferenciadas entre empresas sem e com crise financeira.

Com um nível de significância de 10%, a cultura colaborativa mostrou-se superior em empresas com estabilidade financeira, enquanto a cultura de controle mostrou-se superior em empresas em situação de crise financeira. Esse resultado pode indicar que as empresas que valorizam os recursos humanos tendem a ser mais estáveis financeiramente, quando comparadas com as demais. Enquanto isso, as empresas que priorizam os aspectos relativos à cultura de controle, como, por exemplo, aplicação de processos arraigados e inflexíveis, indicam talvez dificuldade de competitividade no mercado, refletindo no respectivo resultado.

Crises financeiras têm dificultado o atendimento dos objetivos organizacionais, exigindo dos gestores mais capacidade de adotar sua estratégia, bem como suas atividades gerenciais e operacionais no tratamento da crise (Deverell & Olsson, 2010). Como mostra o resultado, a diferença cultural pode indicar que nas empresas em situação de crise, sua cultura pode se mostrar diferenciada.

Na Tabela 3, apresentam-se as diferenças entre as tipologias culturais corporativas a partir do setor econômico.

Tabela 3 – Cultura corporativa a partir do setor econômico da firma

Cultura	Setor econômico	Nº de observações	Média	F	p-value
Colaborativa	Bens industriais	48	0,2620	7,23	0,000(***)
	Construção e transporte	180	0,2479		
	Consumo cíclico	12	0,2824		
	Consumo não cíclico	126	0,2650		
	Materiais básicos	138	0,2501		
	Petróleo, gás e biocombustíveis	72	0,2637		
	Tecnologia da informação	66	0,2663		
	Telecomunicações	126	0,2494		

	Utilidade pública	78	0,2469		
Criativa	Bens industriais	48	0,1393	8,93	0,000(***)
	Construção e transporte	180	0,1410		
	Consumo cíclico	12	0,1349		
	Consumo não cíclico	126	0,1410		
	Materiais básicos	138	0,1464		
	Petróleo, gás e biocombustíveis	72	0,1583		
	Tecnologia da informação	66	0,1338		
	Telecomunicações	126	0,1344		
	Utilidade pública	78	0,1473		
De Controle	Bens industriais	48	0,1859	21,41	0,000(***)
	Construção e transporte	180	0,1957		
	Consumo cíclico	12	0,2034		
	Consumo não cíclico	126	0,1828		
	Materiais básicos	138	0,2052		
	Petróleo, gás e biocombustíveis	72	0,2071		
	Tecnologia da informação	66	0,1828		
	Telecomunicações	126	0,1781		
	Utilidade pública	78	0,1933		
Competitiva	Bens industriais	48	0,4129	28,02	0,000(***)
	Construção e transporte	180	0,4153		
	Consumo cíclico	12	0,3793		
	Consumo não cíclico	126	0,4112		
	Materiais básicos	138	0,3983		
	Petróleo, gás e biocombustíveis	72	0,3708		
	Tecnologia da informação	66	0,4171		
	Telecomunicações	126	0,4381		
	Utilidade pública	78	0,4125		

(***) nível de significância de 1%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados mostram que, de fato, todas as tipologias culturais apresentam-se diferentes entre os setores nos quais as empresas estão classificadas, ao nível de significância de 1%. Além disso, observa-se, com relação às tipologias culturais corporativas que: (i) a colaborativa é fortemente representada pelo setor consumo cíclico; (ii) a criativa e a de controle são fortemente representadas pelo setor petróleo, gás e biocombustíveis; e (iii) a competitiva é fortemente representada pelo setor tecnologia da informação. Setores como utilidade pública e telecomunicações apresentaram níveis de cultura colaborativa e competitiva relativamente baixos.

Esses resultados corroboram os argumentos de que a cultura corporativa pode se mostrar distinta a partir da classificação setorial das empresas (Cameron *et al.*, 2006; Hofstede, 1984).

Na Tabela 4, a seguir, são apresentados os resultados da cultura corporativa a partir da localização regional, a qual constitui fator condicionante na determinação do efeito da cultura corporativa na eficácia organizacional (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007; Kull & Wacker, 2010).

Tabela 4 – Cultura corporativa a partir da localização regional

Cultura	Localização regional	Nº de observações	Média	<i>t</i>	p-value
Colaborativa	Leste	282	0,2591	2,5616	0,011(**)
	Oeste	564	0,2530		
Criativa	Leste	282	0,1380	-3,7147	0,000(***)

	Oeste	564	0,1443		
De Controle	Leste	282	0,1843	-6,5619	0,000(***)
	Oeste	564	0,1958		
Competitiva	Leste	282	0,4186	4,3444	0,000(***)
	Oeste	564	0,4068		

(**) e (***) significância aos níveis de 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A ilustração mostra que todas as tipologias culturais corporativas se mostram significantes ao nível de 5% para a tipologia cultural colaborativa, e ao nível de 1% para as demais tipologias culturais. De modo mais específico, as tipologias colaborativa e competitiva se mostram superiores em empresas localizadas na região leste, enquanto as tipologias criativa e de controle parecem ser superiores na região oeste.

Hofstede (1984) mostra, empiricamente, a existência de diferenças significativas em âmbito regional, baseando-se em valores culturais (Smith, 2006). House *et al.* (2004) indicam que a região leste (oriental) tem forte tendência para apresentar empresas com cultura de controle, avessas ao risco, enquanto a região oeste (ocidental) tende a apresentar culturas com foco colaborativo. Nesse sentido, Naor *et al.* (2014) encontram, de fato, evidências da existência de diferenças culturais entre as regiões leste e oeste, bem como seu impacto na eficácia organizacional.

Ainda em relação ao aspecto geográfico, a Tabela 5 mostra os resultados da diferença de médias da cultura corporativa a partir dos continentes em que as empresas são sediadas.

Tabela 5 – Cultura corporativa a partir do continente

Cultura	Continente	Nº de observações	Média	F	p-value
Colaborativa	África	12	0,2528	7,01	0,000(***)
	Ásia	252	0,2600		
	Europa	318	0,2547		
	América Latina	228	0,2512		
	América do Norte	36	0,2481		
Criativa	África	12	0,1654	2,62	0,034(**)
	Ásia	252	0,1371		
	Europa	318	0,1441		
	América Latina	228	0,1442		
	América do Norte	36	0,1414		
De Controle	África	12	0,2338	24,93	0,0000(***)
	Ásia	252	0,1829		
	Europa	318	0,1921		
	América Latina	228	0,1984		
	América do Norte	36	0,2012		
Competitiva	África	12	0,3480	14,28	0,000(***)
	Ásia	252	0,4201		
	Europa	318	0,4091		
	América Latina	228	0,4062		
	América do Norte	36	0,4094		

(**) e (***) significância aos níveis de 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados parecem indicar a existência de diferença significativa da cultura e suas tipologias na comparação entre continentes. A tipologia cultural colaborativa mostra-se representativa no continente asiático, todavia menos destacada no continente norte-americano. A cultura criativa, por sua vez, mostrou-se superior em empresas do continente africano e

menos fomentada no continente asiático. As culturas de controle e competitiva mostraram-se fortalecidas nos continentes africano e asiático, respectivamente.

Os resultados mostram que a cultura nacional, país-continente, mostra-se a influenciar a cultura nacional, implicando diferenças culturais das empresas a partir dessa localização (Hofstede, 1984; House *et al.*, 2004). Tais resultados corroboram os achados de Parente (2015).

As tipologias também foram comparadas a partir do sistema legal (jurídico) no qual a empresa está inserida. Os resultados estão expressos na Tabela 6.

Tabela 6 – Cultura corporativa a partir do sistema legal

Cultura	Sistema legal	Nº de Observações	Média	F	p-value
Colaborativa	Mixed Law	264	0,2596	7,15	0,001(***)
	Civil Law	102	0,2605		
	Common Law	480	0,2513		
Criativa	Mixed Law	264	0,1384	9,74	0,000(***)
	Civil Law	102	0,1377		
	Common Law	480	0,1453		
De Controle	Mixed Law	264	0,1852	15,47	0,000(***)
	Civil Law	102	0,1939		
	Common Law	480	0,1954		
Competitiva	Mixed Law	264	0,4168	5,14	0,006(***)
	Civil Law	102	0,4079		
	Common Law	480	0,4080		

(***) significância ao nível de 1%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As quatro tipologias mostraram-se significativamente diferentes a partir do sistema legal/jurídico (*Mixed Law*, *Civil Law* e *Common Law*), ao nível de significância de 1%.

Os resultados do estudo mostram que nos países de sistema *Common Law*, predominam a cultura criativa e a de controle, enquanto nos países de sistema *Civil Law* ou *Mixed Law* há forte presença das culturas colaborativa e competitiva, nessa ordem. O sistema legal pode ser determinante, principalmente no que tange à proteção dos investidores, mostrando-se mais forte em países *Common Law* e mais fraco em países *Civil Law* (Cardoso, De Luca, Lima, & Vasconcelos, 2013). Correlacionando-se o argumento com os resultados encontrados, verifica-se que nos países com forte proteção legal há mais empresas com maiores níveis de culturas criativa e de controle, enquanto nos países com baixa proteção legal há predominância da cultura colaborativa.

A Tabela 7 apresenta os resultados da diferença de médias das tipologias culturais corporativas a partir do desenvolvimento econômico do país – emergente ou avançado.

Tabela 7 – Cultura corporativa a partir do desenvolvimento econômico

Cultura	Desenvolvimento econômico	Nº de observações	Média	t	p-value
Colaborativa	Emergente	438	0,2555	0,4735	0,636
	Avançado	408	0,2545		
Criativa	Emergente	438	0,1416	-0,7926	0,428
	Avançado	408	0,1429		
De Controle	Emergente	438	0,1934	1,679	0,040(**)
	Avançado	408	0,1905		
Competitiva	Emergente	438	0,4095	-1,0232	0,307
	Avançado	408	0,4121		

(**) significância ao nível de 5%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Tabela 7, verifica-se que a tipologia cultural corporativa de controle se mostra diferente quando as empresas localizadas em países emergentes são comparadas com aquelas dos países avançados. Com nível de significância de 5%, observa-se que a cultura de controle se mostra mais presente em países emergentes.

Nesse sentido, Tellis, Prabhu & Chandy (2009) afirmam que as empresas pertencentes a economias desenvolvidas apresentam maior nível de qualidade no trabalho, assim como se caracterizam por maior nível de inovação. No entanto, corroborando o presente estudo, Tseng (2010) afirma que as empresas de cultura de controle são mais presentes em economias emergentes, podendo, inclusive, apresentar melhores níveis de desempenho.

4.2 Associação entre a cultura corporativa e os aspectos organizacionais e institucionais

Ainda em atendimento ao objetivo do estudo, mostram-se os resultados referentes à análise de correspondência (Anacor) entre a cultura corporativa das empresas e o setor de atuação, o continente e o sistema legal. O resultado da associação entre a cultura corporativa e o setor está expresso na Figura 1.

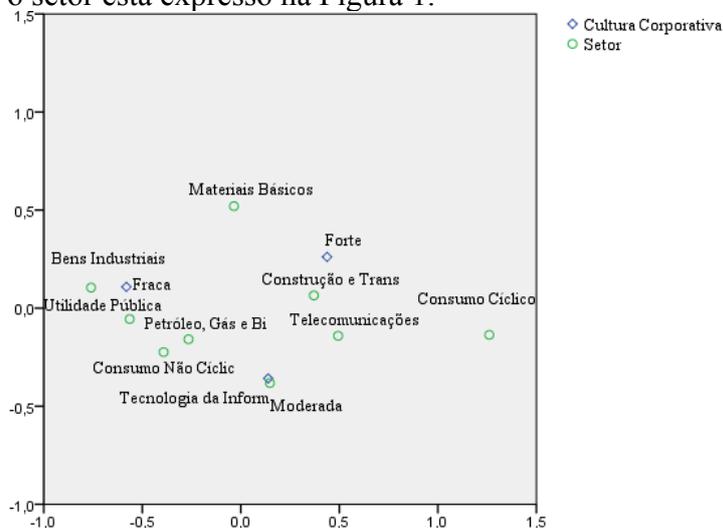


Figura 1 – Associação entre a cultura corporativa e o setor

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na ilustração, observa-se que os setores bens industriais, consumo não cíclico, petróleo, gás e biocombustíveis e utilidade pública apresentam uma aproximação com a baixa cultura corporativa. Noutro turno, os setores construção e transporte e telecomunicações apresentam uma aproximação com as culturas fortes. Tais achados indicam, expressamente, que os diferentes setores empresariais apresentam diferentes níveis de cultura corporativa.

A Figura 2 aponta a relação de associação entre a cultura e o continente.

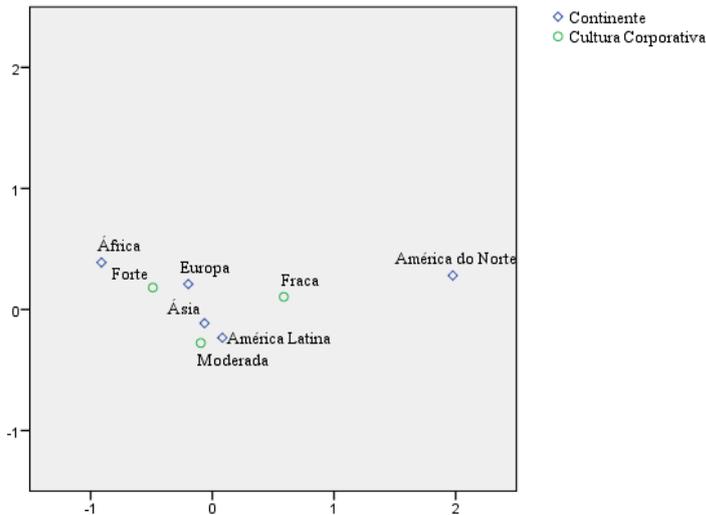


Figura 2 – Associação entre a cultura corporativa e o continente
 Fonte: Elaborada pelos autores.

Os continentes africano e europeu apresentam associação bem próxima com a forte cultura corporativa, enquanto o continente asiático e o latino-americano se mostram associados com a cultura corporativa moderada.

Os resultados da associação podem indicar o agrupamento de características dos continentes aos quais pertencem os países. Por exemplo, países localizados nos continentes asiático e latino-americano são em sua maioria emergentes e adotam sistema legal *Civil Law*, características que concebem aspectos inferiores às demais características – países emergentes e de sistema legal *Common Law* – quanto à cultura corporativa (Cardoso *et al.*, 2013; Tellis *et al.*, 2009).

A Figura 3 apresenta a análise de associação entre a cultura corporativa e o sistema legal do país em que as empresas são sediadas.

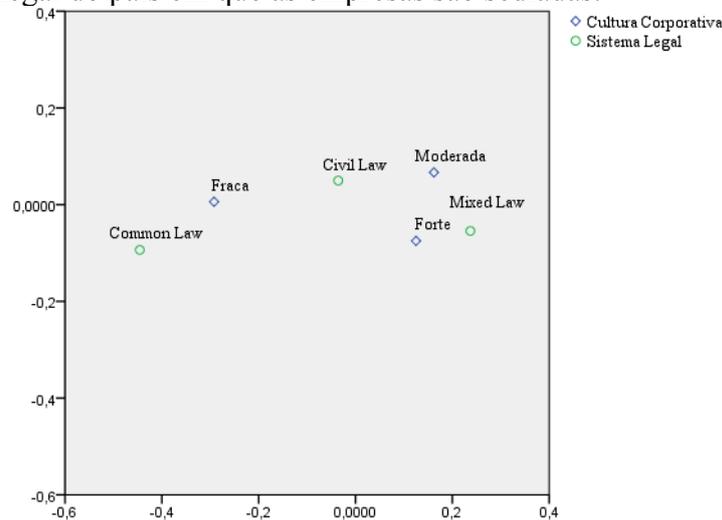


Figura 3 – Associação entre a cultura corporativa e o sistema legal
 Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que as empresas localizadas em países com estrutura legal (jurídica) *Common Law* apresentam relação de aproximação com a cultura corporativa fraca. Por outro lado, a cultura corporativa forte está associada com as empresas localizadas em países caracterizados pelo sistema legal/jurídico *Mixed Law*. Enquanto isso, a cultura moderada é mais fortemente associada com o sistema *Civil Law*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a cultura corporativa e suas tipologias a partir das características organizacionais e institucionais em 141 empresas listadas na Nyse, levando-se em conta a heterogeneidade da cultura entre as empresas. Desse modo, para atender ao objetivo delineado, foram realizadas análises de comparação entre médias e de associação.

Os resultados do estudo mostram que a cultura corporativa dominante nas empresas constitui-se pela tipologia cultural corporativa competitiva, seguida pelas tipologias culturais colaborativa, de controle e criativa. Os achados mostram que a média de variação da cultura entre as empresas é representativamente baixa, de 10,7%.

Na análise comparativa dos aspectos organizacionais e institucionais, considerando-se o construto tipologia cultura corporativa, pode-se verificar, através da análise comparativa, que: (i) quando da existência de crise financeira na firma, a cultura colaborativa e a de controle mostraram-se diferentes; (ii) o teste empírico mostrou que todas as tipologias culturais são diferentes entre os setores; (iii) as tipologias culturais se mostraram diferentes a partir da localização regional e do continente, sendo esse comportamento também observado quanto ao sistema legal/jurídico; e (iv) quanto ao desenvolvimento econômico, somente a cultura de controle mostrou-se significativa para ser diferente entre mercados emergentes e mercados desenvolvidos.

Além disso, através da análise de associação (análise de correspondência), verifica-se que as empresas com fortes culturas são aquelas representadas pelos setores construção e transporte e telecomunicações, sendo os setores bens industriais e utilidade pública com maior aproximação com culturas fracas. Os achados da pesquisa mostram ainda que as empresas localizadas em países da África e da Europa apresentam culturas fortes, enquanto as empresas asiáticas e latino-americanas mostram-se com culturas moderadas. As evidências também apontam que as empresas de sistema legal *Mixed Law* apresentam forte cultura, enquanto nas de sistema *Common Law* as empresas exibem cultura fraca.

Em suma, os resultados mostram que, de fato, a cultura e suas tipologias, segundo o CVF, apresentam-se diferentes e associadas a partir dos aspectos organizacionais e institucionais, aceitando-se, diante dos achados, a hipótese do estudo de que a tipologia cultural corporativa se apresenta distinta e associada com os aspectos organizacionais e institucionais.

O estudo intenta contribuir para a literatura sobre o tema, ao perfazer uma análise empírica da cultura corporativa considerando características micro (empresa) e macro (ambiente) de empresas sediadas em diversos países; ou seja, convém, então, sua relevância compreender como a cultura se comporta a partir dos aspectos relativos às empresas (fatores organizacionais) e ao ambiente (fatores institucionais).

Ressalta-se que o estudo apresenta como principal limitação a amostra trabalhada: empresas estrangeiras, ou não americanas, listadas na Nyse. Essa análise, portanto, deve limitar-se não somente a esse espectro amostral, mas também quanto ao fator temporal estudado (2009-2014), muito embora a cultura tenda a não sofrer variações bruscas em curto espaço de tempo.

Uma proposta de análise futura sobre o assunto pode envolver fatores que se relacionem a outros aspectos que podem modificar a cultura, como, por exemplo, fusões, aquisições e cisões, e como esses fatores podem interferir na relação entre a cultura e suas tipologias e os aspectos organizacionais e institucionais.

REFERÊNCIAS

- Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *Emerging Markets Journal*, 3(3), 17-31.
- Baltieri, M. A. T. (2011). *Cultura organizacional em empreendimento hoteleiro: um olhar para além da cordialidade*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil.
- Barbosa, L. (2003). *Igualdade e meritocracia: a ética de desempenho nas organizações modernas* (4a ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academic Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 48(1), 34-52.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102-113.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999) *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, V. (2006). *Competing values leadership: creating value in organisations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cardoso, V. I. C., De Luca, M. M. M., Lima, G. A. S. F., & Vasconcelos, A. C. (2013). Reputação corporativa como fator propulsor do desempenho empresarial. Anais do Congresso AnpCont, Fortaleza, CE, Brasil, 7.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Deverell, E., & Olsson, E. (2010). Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. *Risk Management*, 12(1), 116-134.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fekete, H., & Böcskei, E. (2011). Cultural waves in company performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3, 38-42.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 271-280.
- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28, 66-82.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76-94.
- Forehand, G. A., & Gilmer, H. Von (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Gelfand, M., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Han, H. J., & Verma, R. (Ed.) (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219.

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work related values*. London: Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Jarnagin, C., & Slocum, J. W. (2007). Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *Organizational Dynamics*, 36(3), 288-302.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Kull, T., & Wacker, J. (2010). Quality management effectiveness in Asia: the influence of culture. *Journal of Operations Management*, 28(3), 223-239.
- Lakatos, E. M. (1985). *Sociologia geral* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Levinson, S. (2003). Language and mind: let's get the issues straight! In D. Gentner, D., S. Goldin-Meadow (Eds.). *Language in mind*. Cambridge: MIT Press, 25-45.
- Naor, M., Jones, J. S., Bernardes, E. S., Goldstein, S. M., & Schroeder, R. (2014). The culture-effectiveness link in a manufacturing context: a resource-based perspective. *Journal of World Business*, 49(3), 321-331.
- Negreiros, D. P. (2011). *A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais*. Dissertação de mestrado, Universidade de Potiguar, Natal, RN, Brasil.
- Parente, P. H. N. (2015). *Cultura corporativa e desempenho empresarial: uma análise nas empresas estrangeiras listadas na Nyse*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Peters, T., & Waterman, D. (1982). *In Search of Excellence*. New York: McGraw-Hill.
- Schreiber, D., & Pinheiro, I. A. (2011). A influência da cultura organizacional de uma IES no processo de interação universidade-empresa. *Revista Alcance*, 18(3), 258-270.
- Smith, P. B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 915-921.
- Stone, P. J., Dunphy, D. C., Smith, M. S., & Ogilvie, D. M. (1966). *The general inquirer: a computer approach to content analysis*. Cambridge: MIT Press.
- Stoner, J., & Freeman, R. (1992). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23.
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.
- Vásquez, R. P. (2011). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Revista Organicom*, 4(7), 1-14.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. A. (1999). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.

Yesil, S., & Kaya, A. The effect of organizational culture on firm financial performance: evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.