



Cultura Organizacional e Estratégia Empresarial

Resumo

O estudo objetiva analisar a relação da cultura organizacional com a estratégia de empresas do comércio, indústria e serviços de um município do Estado de Santa Catarina. A pesquisa caracterizada como quantitativa, descritiva e de levantamento, compreende a amostra de 83 respondentes, envolvendo gestores, administradores e sócios-proprietários. Para a coleta de dados utilizou-se questionário. Para identificar o tipo de cultura e estratégia existente nas empresas, aplicou-se a análise por frequência e percentual, de modo que para apurar a relação da cultura organizacional com as estratégias empregou-se a análise da correlação canônica, com o auxílio do software Statgraphics®. Os resultados evidenciam que a maioria das organizações são microempresas, que atuam há 10 anos no mercado, de maneira que a cultura clã ou grupal e a estratégia defensora apresentam maior frequência entre os respondentes, seguidas da cultura racional, hierárquica e inovativa e estratégia reatora, prospectora e analisadora respectivamente. Além disso, conclui-se que há relação da cultura com as estratégias, ao ser identificado que as empresas possuem estabilidade de equipe e padrão de ajuste para ambiente instável.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Estratégia Empresarial; Comércio; Indústria; Serviços.

Linha Temática do Trabalho: Contabilidade Gerencial

1 Introdução

A cultura organizacional conforme menciona Danjour, Medeiros, Añez e Araújo (2016), interfere diretamente na formação das crenças e valores das empresas, além de influenciar no seu comportamento estratégico. Neste sentido, o êxito da estratégia depende da sintonia com a cultura organizacional, que poderá ocasionar resultados favoráveis ou desfavoráveis se não houver acordo entre ambas. Desta forma, o ideal é que as mudanças estratégicas estejam fundamentadas em mudanças culturais. Por meio da visão clássica é possível compreender o vínculo da definição de cultura com o processo do avanço organizacional, podendo ser um mecanismo para a evolução baseada no conceito de valores (Danjour et al., 2016).

Segundo Ax e Greve (2016) atualmente o conceito de cultura organizacional está firmemente estabelecido e tem sido associado a uma série de atividades e resultados organizacionais, incluindo o sucesso e o fracasso, a inovação, a criatividade, a implementação da mudança, de reestruturação e de aprendizagem.

As empresas contemplam uma junção de culturas. Entretanto, existem organizações em que certa tipologia cultural prevalece. Para que a entidade consiga alcançar seus objetivos é necessário que o gestor mantenha o equilíbrio entre os tipos de cultura. Além disso, os gestores precisarão ter percepções multidisciplinares e generalistas para o gerenciamento adequado do sistema empresa (Padoveze & Benedicto, 2005).

Conforme Beppler e Pereira (2011), para o fomento do desempenho organizacional é essencial que exista concordância da cultura organizacional e estratégia, pois a estratégia pode promover mudanças nos padrões culturais da empresa, devido à disseminação de novos modelos de comportamento e valores. Neste contexto, é preciso conhecer melhor a cultura da organização e adaptá-la a prática de estratégias que se alinhem aos comportamentos, afim de evitar barreiras internas, no que se refere a falta de atitude dos funcionários para operar da forma adequada, ou seja, conforme o planejamento.

Além disso, ressalta-se que ao realizar uma análise cultural que antecede a execução de uma nova estratégia, o ambiente organizacional adota outra conduta e a organização procura novas formas para impactar as pessoas nas futuras transformações, por meio de ações que vão além do mapeamento da cultura. No entanto, se a estratégia for entendida como uma obrigação, possivelmente haverá certa resistência por parte dos funcionários e conseqüentemente o bloqueio da influência organizacional (Beppler & Pereira, 2011).

De acordo com Soares, Teixeira e Pelissari (2011), a coalizão dominante é formada por pessoas que respondem pela decisão organizacional e que possuem o compromisso de buscar soluções para os problemas da organização.

Para que sejam implementados objetivos estratégicos na organização é essencial medir quais os tipos de cultura e seus efeitos, para a elaboração de estratégias que possam contribuir com o desempenho das atividades da empresa, pois a cultura é tida como um fator que unifica e encoraja o processo de implementação (Ahamadi, Salamzadeh, Daraei, & Akbari, 2012).

De acordo com Schrippe, Santos, Vincenzi, Moreira e Iarczewski (2015) em uma empresa a estratégia empresarial está ligada a arte do uso adequado dos recursos físicos, humanos e financeiros, visando à redução dos problemas e aumento das oportunidades. Sendo assim, as características das estratégias podem ser definidas como atividades notáveis com base econômica viável, contínua e astuta.

Desta maneira, o problema de pesquisa que se dispõe no presente estudo é: Qual a relação da cultura organizacional com a estratégia das empresas em um município do Estado de Santa Catarina? Neste contexto, o estudo busca analisar a relação da cultura organizacional com a estratégia de empresas dos setores industriais, comerciais e serviços de um município do

Estado de Santa Catarina.

Um estudo significativo na área e que serve de alicerce para esse trabalho é a pesquisa efetuada por Padoveze e Benedicto (2005) sobre os traços da cultura organizacional da empresa que compõe o modelo de gestão, com a identificação que há uma estreita ligação dos instrumentos de controladoria com o processo de gestão, fator que envolve cultura organizacional específica proveniente do subsistema institucional da empresa, por meio de suas crenças, missão e valores.

Partindo deste entendimento, o estudo justifica-se em razão da relação que há entre a cultura organizacional e as estratégias adotadas pelos gestores, para a condução das atividades e o desenvolvimento das empresas. Uma empresa que emprega prática organizacional flexível e possui foco na melhoria do ambiente de trabalho para manter seu pessoal satisfeito, possivelmente irá alcançar posição em um nível superior de competitividade sustentável dentro da sua organização (Gómez & Barboza, 2015).

Para Erserim (2012), a cultura organizacional pode impedir ou reforçar o uso de quaisquer tipos de práticas de gestão, tais como práticas de contabilidade de gestão. Neste sentido, como contribuição social, o estudo visa apontar se a cultura organizacional possui relação com as estratégias das empresas e se estes fatores afetam de forma positiva ou negativa a economia local.

Por meio deste, procura-se disponibilizar aos administradores e gestores, um modelo de pesquisa que contribua para a identificação dos perfis dos empresários, minimizar as práticas ineficientes e apontar possíveis práticas de gestão de sucesso das atividades exercidas no município.

Ao fim, têm-se as contribuições teóricas do estudo. Almeja-se viabilizar informações com base comparativa aos futuros pesquisadores que tenham interesse em discorrer sobre o mesmo tema, em empresas da região, assim como identificar se a cultura dos profissionais afeta direta ou indiretamente as estratégias e desempenho financeiro das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar o estudo, nesse tópico é abordado a cultura organizacional e as estratégias empresariais.

2.1 Cultura Organizacional

As organizações podem identificar suas características culturais comuns por meio do modelo *Competing Value Model* (tipologia cultural de Quinn), entendida como uma ferramenta que objetiva o estabelecimento de diversos padrões de comportamento, valores e crenças tidos como conjuntos capazes de definir a cultura das empresas e revelar os quatro tipos de culturas denominadas como grupal, inovativa, hierárquica e racional (Santos, 1998).

Deste modo, a cultura organizacional pode ser definida como um fenômeno dinâmico que ocorre a todo instante, sendo declarada e criada com frequência, por meio das interações com os outros e delineada pelo comportamento de liderança, além do conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que norteiam e constroem o comportamento (Schein, 2004).

Padoveze e Benedicto (2005) mencionam que a cultura organizacional é fundamental para a condução das atividades das organizações, pois orienta as ações do gestor e determina o caminho a ser seguido, em situações em que sejam necessárias a adoção de medidas alternativas.

Pressupostos básicos caracterizam uma cultura do clã ou grupal pelo meio ambiente que pode ser melhor dirigido, por meio do trabalho em equipe e desenvolvimento de

funcionários. Além disso, os clientes são vistos como parceiros, de maneira que a organização é tida como um ambiente de trabalho humano, com a principal tarefa de capacitar os funcionários, promover a sua participação, compromisso e lealdade (Cameron & Quinn, 2006).

A cultura adhocracia ou inovativa segundo Cameron e Quinn (2006) tem como característica um ambiente dinâmico, empresarial e criativo de trabalho, com pessoas tomadoras de risco e liderança eficaz, orientada para a inovação e risco. Assim sendo, a cultura que mantém a organização é o compromisso da experimentação e inovação, além da proeminência de estar à frente de novos conhecimentos, produtos e serviços, igualmente na rapidez do crescimento e aquisição de novos recursos (Cameron & Quinn, 2006). Já a cultura hierárquica conforme Cameron e Quinn (2006) é identificada pelo ambiente formal e estruturado, com liderança eficaz, preocupada com a estabilidade, previsibilidade e eficiência da organização, adoção de métodos que regem o trabalho das pessoas e decisões centralizadas.

Por outro lado, a cultura de mercado ou racional é distinguida por ter como foco principal, a efetivação de transações (intercâmbios, vendas, contratos) com outros grupos, para instituir vantagem competitiva, de modo que rentabilidade, resultados financeiros, força em nichos de mercado, metas de estiramento e bases de clientes seguras são os objetivos principais da organização, que possui como valores essenciais a competitividade e a produtividade (Cameron & Quinn, 2006).

Kich e Pereira (2009) acreditam que a cultura está presente no trabalho, nas famílias e em várias formas organizacionais, visto que, pode ser entendida pelos indivíduos no cotidiano, presentes na aparência dos funcionários de uma loja em relação ao atendimento padronizado ou na ausência de formalidades das empresas. Desta forma, a cultura é essencial para a análise e entendimento das práticas organizacionais (Beppler & Pereira, 2011).

Em decorrência do conjunto de crenças, valores e princípios por vezes oculto Larentis, Milan e Toni (2012) mencionam que a cultura organizacional pode ser considerada como complexa, pois depende da compreensão dos indivíduos, além de ser influenciada por pontos de vista diferentes e sistemas culturais internos e externos à organização.

Deste modo, para melhor compreensão dos aspectos da cultura é importante que se tenha conhecimento das diversas tipologias existentes, identificação das suas particularidades e estabelecimento sobre como cada tipo de cultura pode influenciar no desenvolvimento dos processos organizacionais (Siqueira, Pereira & Leite, 2013).

A cultura pode ser caracterizada como um componente que orienta alternativas para a resolução de dificuldades da empresa ou grupo, minimização de ansiedades, conformação de condutas e redução de diferenças e conflitos, além de sugerir formas de pensar e viver a organização, considerando que são práticas adotadas pelo grupo e absorvidas para a solução de problemas (Bessi, 2015).

Hernandez, Cardenaz e Campos (2016) enfatizam que os valores, hábitos e tradições cultivadas ao longo do tempo nas organizações são fatores que determinam o comportamento das pessoas e que em razão disso, é essencial que os gestores cultivem um ambiente organizacional com boa comunicação, como uma forma de proporcionar a interação dos membros integrantes da empresa, clientes, agentes externos e consequentemente a melhoria dos resultados.

As empresas buscam várias formas de sobreviver e crescer no ambiente em mudança, forte concorrência, regulamentação ambiental e desenvolvimento técnico, de modo que acreditam que há um esforço crescente dos membros para a compreensão da cultura organizacional e suas influências sobre a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, para o alcance de uma gestão de desempenho eficiente (Nam & Kim, 2016).

2.3 Estratégia Empresarial

A estratégia pode ser entendida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo em uma empresa, por meio da alocação de recursos necessários para a realização desses objetivos (Chandler, 1962). De acordo com Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978) embora tipologias semelhantes de vários aspectos do comportamento organizacional estejam disponíveis, as formulações especificam o alinhamento da estrutura e processo para o apontamento de como as organizações podem ser vistas, no que diz respeito a sua interação e integração dinâmica com os ambientes. Neste sentido, conceitua a existência de essencialmente quatro tipos estratégicos de organizações: defensores, prospectores, analisadores e reatores, de maneira que os três primeiros tipos têm estratégia própria para se relacionar com os mercados fechados e uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo consistente com a estratégia de mercado. Já o quarto é considerado como uma "falha" estratégica, na medida em que são localizadas inconsistências entre a estratégia, estrutura e processo (Miles et al., 1978).

Desta forma, Miles et al. (1978) mencionam que o defensor deliberadamente decreta e mantém um ambiente estável e apropriado, para determinado modelo de organização. A estabilidade é particularmente alcançada pela definição e solução que o defensor atribui ao seu problema empresarial. Neste contexto, os defensores estabelecem seu problema empresarial como fechar uma parte do mercado total para formar um domínio estável, de modo que produzem apenas um conjunto limitado de produtos direto, em um segmento estreito do mercado potencial total, com tendência a ignorar o desenvolvimento fora de seus domínios, optando pelo crescimento, por meio do ingresso no mercado (Miles et al., 1978).

O prospector possui a característica de tornar o ambiente mais dinâmico do que os outros tipos de organizações. A principal capacidade do prospector de acordo com Miles et al. (1978) é descobrir e explorar novas oportunidades de produtos e mercados, pois considera que manter uma reputação como inovador no desenvolvimento de produtos e mercados pode ser ainda mais importante, que a alta rentabilidade.

Para Miles et al. (1978) o analisador define o seu problema intelectual em termos semelhantes ao prospector e ao defensor, de modo que somente caminha em direção a novos produtos ou novos mercados, após confirmar a sua viabilidade. Desta forma, um verdadeiro analisador é aquele que tenta minimizar o risco ao maximizar a oportunidade de lucro em uma organização (Miles et al., 1978).

Já o reator segundo Miles et al. (1978) exibe um padrão de ajuste em seu ambiente que é inconsistente e instável, necessitando de um conjunto de mecanismos de resposta para implementação consistentemente, quando confrontado com um ambiente em mudança. Como consequência, os reatores existem em um estado de instabilidade quase que perpétua, pois seu ciclo adaptativo geralmente consiste em responder de forma inadequada às mudanças ambientais e à incerteza, apresentando um desempenho fraco, sendo relutante em agir de forma agressiva no futuro (Miles et al., 1978).

A estratégia pode ser considerada como o meio pelo qual os gestores podem interferir na natureza do ambiente externo, assim como na tecnologia da organização, arranjos estruturais e monitoramento da cultura (Chenhall, 2003). Shin, Cameron e Cropp (2006) acreditam que as estratégias das organizações estão ligadas a fatores contingenciais como ameaças internas e externas, sensibilizadas por limitações culturais, políticas e econômicas além do ambiente em que está inserida. Ressalta-se que tanto a ameaça interna quanto a externa possuem maior correlação com as estratégias organizacionais e seu público, no decorrer de um possível conflito no processo de gestão (Shin, Cameron, & Cropp, 2006).

De acordo com Abbade e Brenner (2009), o progresso da maior parte das organizações

está na ligação do fator humano e desenvolvimento das habilidades no relacionamento interpessoal, que auxiliam na constante redução de custos e melhoria dos processos para o alcance de desempenho econômico favorável.

As organizações precisam adotar estratégias flexíveis ajustadas à estrutura da administração, além de um sistema de contabilidade gerencial para o alcance de vantagens competitivas e bom desempenho organizacional, por meio de informações úteis e tempestivas (Beuren & Fiorentin, 2014). Para Costa, Batista e Almeida (2015) o cenário ideal para o sucesso das atividades das empresas é ter uma estratégia de qualidade e alta capacidade de execução, de forma que os dois fatores estejam alinhados, a fim de evitar que uma estratégia de baixa qualidade represente riscos e sérios prejuízos para a organização.

Pequenas e médias empresas estão encarando novos cenários, devido à globalização dos mercados que tem contribuído para o aumento da concorrência e mudança das formas de negociação, fatores estes que demandam o desenvolvimento de estratégias que promovam o seu avanço competitivo e assegurem a sua sobrevivência (Hernandez, Cardenaz, & Campos, 2016).

Segundo Magro, Silva e Klann (2017) a estratégia é contemplada por ações que definem o caminho da organização e apontam os fatores operacionais e gerenciais, além de sugerir que estratégias de negócios que abrangem diferenciais e contínua inovação necessitam direcionar certa agressividade competitiva para os diversos níveis da empresa.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Essa pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e de levantamento. A população do estudo refere-se as empresas de um município do Estado de Santa Catarina, que de acordo com informações disponibilizadas por e-mail, pelo setor de tributos e lançamentos da prefeitura, o município possui o total de 1311 empresas ativas.

Em relação à amostra, considera-se como não probabilística por acessibilidade ou conveniência. Desta forma, compõe a amostra 83 respondentes, sendo comércio (49), indústria (11) e serviços (23).

O questionário aplicado foi estruturado com base em Miles et al. (1978), Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), além de Cameron e Quinn (2006) e Moretti (2016), constituído com perguntas abertas, fechadas e escala *Likert*, para identificação dos tipos de culturas organizacionais e as estratégias empresariais adotadas por gestores e administradores de empresas.

Foram abordados quatro tipos de cultura, classificadas como grupal, inovativa, hierárquica e racional, com base nos conceitos de Cameron e Quinn (2006) e adaptação de algumas perguntas, por meio do estudo de Moretti (2016), conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Constructo da cultura organizacional

Variáveis	Operacionalização	Autores
Clã ou Grupal	1. Compartilhamento de informações das pessoas entre si, como uma grande família	Cameron e Quinn (2006) Moretti (2016)
	2. Organização mantida por lealdade ou tradição	
	3. Sensível aos clientes e preocupada com as pessoas	
	4. Valorização do trabalho em equipe, participação e consenso	
	5. Ambiente familiar, com troca de experiências	
	6. Os superiores incentivam o trabalho dos colaboradores	
	7. Caracteriza-se pelo trabalho em equipe e participação	
	8. Enfatiza a importância do desenvolvimento dos colaboradores	

Adhocracia ou Inovativa	1. Ambiente dinâmico, empreendedor e criativo para o trabalho	
	2. Liderança inovadora e tomadora de risco	
	3. Crescimento e aquisição de novos recursos	
	4. Encoraja a iniciativa individual e a liberdade	
	5. As pessoas estão sempre mudando para melhorar	
	6. Os superiores procuram continuamente inovar	
	7. Caracteriza-se por aceitar a liberdade de expressão e estimular as opiniões dos colaboradores	
	8. Incentiva a competição, para o aumento da produtividade e alcance de resultados	
Hierárquica	1. Ambiente formal e estruturado	
	2. Regras e políticas formais para manter o conjunto da organização	
	3. Preocupação com a estabilidade e desempenho	
	4. Gestão de funcionários preocupada com o emprego e a previsão segura	
	5. Atividades controladas pelos superiores	
	6. Superiores preocupados em atingir metas e alcançar resultados	
	7. Caracteriza-se pela estabilidade da equipe	
	8. Incentiva às pessoas a enfrentar novos desafios e experimentar coisas novas, para melhoria das atividades	
Mercado ou Racional	1. Organização orientada para resultados	
	2. Pessoas competitivas com liderança difícil e exigente	
	3. Foco em ações e consecução dos objetivos e metas mensuráveis competitivas	
	4. Preços competitivos e liderança de mercado	
	5. Direcionada para o resultado, com foco na execução das tarefas	
	6. Os superiores são exemplo de organização e eficiência	
	7. Focada em alcançar os resultados e superar os concorrentes	
	8. Busca estabilidade e funcionamento sem transtorno	

Fonte: Elaborado pela autora.

A abordagem da estratégia também envolveu quatro tipos, sendo defensora, prospectora, analisadora e reativa, com base nos conceitos de Miles et al. (1978) e adaptação parcial do questionário utilizado no estudo de Conant, Mokwa, Varadarajan (1990), conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Constructo da estratégia

Variáveis	Operacionalização	Autores
Defensora	1. Produtos limitados, direcionados a um segmento do mercado	Miles et al. (1978) Conant, Mokwa, Varadarajan (1990)
	2. Controle centralizado e segue a linha hierárquica	
	3. Mecanismos simples de coordenação e conflitos por meio de canais hierárquicos	
	4. Planejamento intensivo, com crescimento por etapas regulares	
	5. Preocupa-se em identificar os problemas, para melhoria dos produtos/serviços e posição de mercado	
	6. Concentra-se em manter uma posição financeira segura, por meio de medidas de controle de custos e de qualidade	

	7. Estrutura funcional, ordenada por departamentos (marketing, contabilidade, pessoal, etc.)	
	8. A alta administração é responsável pelo controle administrativo	
Prospectora	1. Ambiente dinâmico e desenvolvimento de produtos e mercado	
	2. Controle descentralizado e a participação dos níveis hierárquicos de diversas áreas no processo decisório	
	3. Mecanismos de coordenação complexos e resolução de conflitos, por meio de integradores	
	4. Planejamento abrangente, orientado para o problema	
	5. Preocupa-se em identificar tendências e oportunidades de mercado, que resultem na criação de ofertas de produtos/serviços	
	6. Concentra-se na possibilidade de expansão em novos mercados/segmentos	
	7. Organização orientada para linhas de produtos/serviços ou áreas geográficas de mercados	
	8. Incentiva a participação e o envolvimento dos membros nos processos de avaliação de desempenho organizacional	
Analisadora	1. Crescimento constante, por meio do ingresso no mercado e desenvolvimento de produtos	
	2. Sistema de controle moderadamente centralizado, com a participação dos superiores e departamentos	
	3. Mecanismos de coordenação extremamente complexos e caros	
	4. Planejamento intensivo entre marketing e produção	
	5. Concentra-se em identificar problemas relacionados à oferta de produtos/serviços e necessidades dos clientes	
	6. Organização orientada para maiores áreas de ofertas de produtos/serviços	
	7. Analisa as oportunidades no mercado e seleciona apenas as que possuem potencial comprovado	
	8. Preocupa-se em atuar em regiões mais estáveis de produtos e serviços	
Reatora	1. Padrão de ajuste para ambiente instável	
	2. Não dispõe de mecanismos para implementação consistente diante de um ambiente em mudança	
	3. Adequa-se à mudança ambiental e à incerteza do mercado de atuação	
	4. Resistente em agir de forma agressiva no futuro	
	5. Analisa os problemas das atividades e funções comerciais	
	6. Concentra-se em identificar soluções possíveis, para problemas que necessitam de solução imediata	
	7. Estrutura administrativa em constante mudança, orientada para encontrar oportunidades e resolver problemas à medida que surgem	
	8. Controle administrativo com requisitos que exigem atenção imediata	

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim sendo, os dados obtidos na presente pesquisa de levantamento foram tabulados em planilhas eletrônicas do *Microsoft Office Excel*, com o intuito de organizá-los de forma sistemática para facilitar as análises posteriores. Para a análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva e a correlação canônica, com o auxílio do software Statgraphics®.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção evidencia-se a descrição e análise dos resultados, em que foi abordada a caracterização dos respondentes e organizações que responderam ao instrumento de pesquisa, bem como a cultura organizacional e estratégias identificadas nas empresas.

4.1 Caracterização dos Respondentes e das Empresas

Neste tópico apresenta-se a descrição dos respondentes que compreendem a amostra do estudo. Demonstra-se na Tabela 3, a faixa etária, cargo e tempo de atuação na empresa.

Tabela 3 - Faixa Etária, Cargo e Tempo de atuação na empresa

	Descrição	Frequência	Percentual
Faixa Etária	Até 20 anos	1	1,20%
	21 a 30 anos	14	16,87%
	31 a 40 anos	26	31,33%
	41 a 50 anos	19	22,89%
	Superior a 51 anos	23	27,71%
	Total	83	100%
Cargo	Administrador	11	13,26%
	Assistente	3	3,62%
	Coordenadora de Recursos Humanos	1	1,20%
	Contador	1	1,20%
	Gerente	16	19,28%
	Proprietário ou Sócio	50	60,24%
	Supervisor Têxtil	1	1,20%
	Total	83	100%
Tempo de atuação	Até 10 anos	37	44,58%
	11 a 20 anos	29	34,94%
	21 a 30 anos	10	12,05%
	31 a 40 anos	7	8,43%
	41 a 50 anos	-	-
	Superior a 51 anos	-	-
	Total	83	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 3, em relação à faixa etária, 31,33% correspondem à maioria dos respondentes, que possuem entre 31 a 40 anos e 27,71% enquadra-se com idade superior a 51 anos. Os cargos de Proprietário ou Sócio Gerente, Gerente e Administrador tiveram maior concentração de respondentes da amostra, compreendendo 60,24%, 19,28% e 13,26% respectivamente. Com menor frequência tem-se os cargos de Contador, Coordenadora de Recursos Humanos e Supervisor têxtil, com apenas 1 respondente cada. Em relação ao tempo de atuação, 44,58% dos respondentes enquadram-se em até 10 anos de atuação na empresa, 34,94% com atuação entre 11 a 20 anos, representando 29 respondentes da amostra e 12,5% entre 21 a 30 anos. Com período de atuação entre 31 a 40 anos tem-se 8,43% dos respondentes. Identifica-se na Tabela 4, o tempo de atuação da empresa no mercado, número de colaboradores e avaliação dos respondentes quanto ao desempenho da empresa em relação aos concorrentes.

Tabela 4 - Tempo de atuação no mercado, número de colaboradores e desempenho da empresa

	Descrição	Frequência	Percentual
Tempo de atuação da empresa no mercado	Até 10 anos	31	37,35%
	11 e 20 anos	17	20,49%
	21 e 30 anos	23	27,71%
	31 e 40 anos	6	7,23%
	41 e 50 anos	3	3,61%
	Superior a 51 anos	3	3,61%
	Total	83	100%
Colaboradores	Até 20	64	77,11%
	21 a 100	12	14,45%
	101 a 200	6	7,23%
	201 a 300	-	-
	301 a 400	1	1,21%
	Superior a 400	-	-
	Total	83	100%
Desempenho da empresa	Na média	56	67,47%
	Abaixo da média	4	4,82%
	Acima da média	20	24,10
	Não sei informar	3	3,61%
	Total	83	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 4, identifica-se que 37,35% da amostra possuem atuação de até 10 anos no mercado, enquanto que 27,71% são empresas entre 21 e 30 anos. Com atuação entre 11 e 20 anos tem-se 20,49%. Com menor frequência constata-se 7,23% entre 31 e 40 anos, 3,61% entre 41 e 50 anos. Com atuação superior a 51 anos de tem-se 3,61%. Das 83 empresas compreendidas na amostra, 77,11% possuem até 20 colaboradores, 14,45% possuem de 21 a 100 colaboradores e 7,23% de 101 a 200 colaboradores. Apenas uma empresa possui de 301 a 400 colaboradores. Quanto ao desempenho da empresa em relação aos concorrentes, 67,47% acredita estar na média, 24,10% acima da média, 4,82% abaixo da média e 3,61% não souberam informar.

A partir dos dados elencados percebe-se que as empresas estão confortáveis por estar na média em relação aos concorrentes, porém acredita-se que o ideal seria buscar o progresso do cenário, por meio de um planejamento estratégico capaz de apontar melhores resultados e tornar as empresas mais competitivas.

4.2 Cultura Organizacional das Empresas

Neste tópico identifica-se a cultura organizacional empregada nas empresas, com base em quatro tipos culturais: cultura clã ou grupal, adhocracia ou inovativa, hierárquica e de mercado ou racional, conforme classificação de Cameron e Quinn (2006). Apresenta-se por meio da Tabela 5 a cultura organizacional predominante.

Tabela 5 - Identificação da Cultura Organizacional Predominante

Cultura	1. Discordo Totalmente		2. Discordo		3. Indiferente		4. Concordo		5. Concordo Totalmente		Total	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Clã ou Grupal	-	-	1	1,21%	2	2,41%	38	45,78%	42	50,60%	83	100%
Adhocracia ou Inovativa	1	1,21%	2	2,41%	3	3,61%	51	61,45%	26	31,32%	83	100%
Hierárquica	-	-	1	1,21%	5	6,02%	48	57,83%	29	34,94%	83	100%
Mercado ou Racional	-	-	3	3,61%	3	3,61%	45	54,23%	32	38,55%	83	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ante aos resultados alcançados, observa-se que a cultura clã ou grupal é predominante nas empresas pesquisadas, com relevância de 96,38% das respostas identificadas em concordo e concordo totalmente, de modo que acreditam que o meio ambiente pode ser melhor dirigido, por meio do trabalho em equipe e desenvolvimento dos funcionários. Neste sentido, o estudo de Padoveze e Benedicto (2005) que objetivou identificar os traços da cultura organizacional no seu modelo de gestão apontou que, quanto maior for a adesão das características culturais da empresa em relação às ferramentas de gestão, maior será a probabilidade de a controladoria cumprir a sua missão com eficácia.

Com menor relevância tem-se a cultura adhocracia ou inovativa, representada por 92,77% dos respondentes. Deste modo, a coalizão dominante caracteriza-se por pessoas que respondem pela decisão organizacional e que possuem o compromisso de buscar soluções para os problemas da organização (Soares et al., 2011).

4.3 Estratégias das Empresas

Neste tópico identificam-se as estratégias adotadas pelas empresas, de acordo com os conceitos de Miles et al. (1978) sobre a estratégia defensora, prospectora, analisadora e reatora. Visualiza-se na Tabela 6 a estratégia predominante nas empresas da amostra.

Tabela 6 - Identificação da Estratégia Predominante

Estratégia	1. Discordo Totalmente		2. Discordo		3. Indiferente		4. Concordo		5. Concordo Totalmente		Total	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Defensora	-	-	1	1,21%	2	2,41%	43	51,81%	37	44,57%	83	100%
Prospectora	-	-	2	2,41%	7	8,43%	40	48,20%	34	40,96%	83	100%
Analisadora	1	1,21%	2	2,41%	14	16,87%	34	40,96%	32	38,55%	83	100%
Reatora	-	-	-	-	5	6,02%	45	54,22%	33	39,76%	83	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 6 identificam que a estratégia defensora é predominante nas empresas pesquisadas, evidenciando que 96,38% mantêm um ambiente estável e apropriado para o trabalho.

Para Sheykh, Azizi e Sobhiyah (2013), a estratégia de negócios de nível corporativo é determinada de acordo com a resposta do ambiente externo de negócios e o sucesso da sua implementação ligada à forma de execução. Além disso, o alinhamento das iniciativas empresariais com o planejamento são essenciais para um posicionamento de longo prazo.

Desta forma, verifica-se que a estratégia analisadora tem menor adesão das organizações compreendidas na pesquisa, correspondente a 79,51% das respostas. Os resultados da pesquisa realizada por Pelissari e Teixeira (2001) sobre o comportamento estratégico adotado pelos administradores de hotéis de Florianópolis/SC, demonstraram que 45% dos administradores tinham comportamentos prospectores, 31% analistas, 19% reativos e 5% defensivos, concluindo que a maioria dos administradores buscava novos mercados e introdução de novos produtos e serviços aos clientes. O progresso da maior parte das organizações está na ligação do fator humano e desenvolvimento das habilidades no relacionamento interpessoal, que auxiliam na constante redução de custos e melhoria dos processos para o alcance de desempenho econômico favorável (Abbade & Brenner, 2009).

4.4 Relação da Cultura com as Estratégias

Nesta seção, aponta-se a relação da cultura organizacional com as estratégias empresariais, por meio da correlação canônica. Visualiza-se na Tabela 7 a correlação canônica da cultura com as estratégias empresariais.

Tabela 7 - Correlação Canônica da cultura com as estratégias empresariais

Número	Auto Valor	Canonical Correlação	Wilk Lambda	Chi-quadrado	D.F.	P-Value
1	0,9740	0,9869	0,0000			
2	0,9453	0,9723	0,0000	1368,5600	961	0,0000
3	0,9253	0,9619	0,0000	1224,7200	900	0,0000
4	0,9103	0,9541	0,0000	1096,3100	841	0,0000
5	0,8884	0,9425	0,0000	976,9480	784	0,0000
6	0,8753	0,9356	0,0000	868,4120	729	0,0003
7	0,8423	0,9178	0,0000	765,3800	676	0,0094
8	0,8209	0,9061	0,0000	673,9570	625	0,0855
9	0,7513	0,8668	0,0000	588,8140	576	0,3466
10	0,7273	0,8528	0,0000	519,9260	529	0,6026
11	0,7136	0,8448	0,0001	455,6040	484	0,8185
12	0,6714	0,8194	0,0004	393,7070	441	0,9485
13	0,6093	0,7806	0,0011	338,6200	400	0,9883
14	0,5761	0,7590	0,0027	292,0980	361	0,9968
15	0,5680	0,7537	0,0065	249,6180	324	0,9992
16	0,5198	0,7210	0,0149	208,0720	289	0,9999
17	0,4817	0,6941	0,0311	171,7590	256	1,0000
18	0,3899	0,6244	0,0600	139,2260	225	1,0000
19	0,3520	0,5933	0,0984	114,7650	196	1,0000
20	0,3406	0,5836	0,1519	93,2890	169	1,0000
21	0,2734	0,5228	0,2303	72,6779	144	1,0000
22	0,2353	0,4850	0,3170	56,8718	121	1,0000
23	0,1972	0,4440	0,4145	43,5944	100	1,0000
24	0,1776	0,4214	0,5163	32,7241	81	1,0000
25	0,1365	0,3694	0,6278	23,0467	64	1,0000
26	0,1072	0,3274	0,7270	15,7846	49	1,0000

27	0,0782	0,2796	0,8142	10,1729	36	1,0000
28	0,0648	0,2546	0,8833	6,1439	25	1,0000
29	0,0340	0,1843	0,9445	2,8254	16	0,9999
30	0,0170	0,1304	0,9777	1,1153	9	0,9991
31	0,0049	0,0698	0,9946	0,2659	4	0,9919
32	0,0005	0,0221	0,9995	0,0241	1	0,8767

Fonte: Dados da pesquisa.

Evidencia-se na Tabela 7, o cálculo de trinta e duas combinações lineares diferentes (Coluna 2 – Número), obedecendo ao número de variáveis que fazem parte da composição do grupo da cultura organizacional e estratégia. Desta forma, o P-Value de 0,0000 da segunda combinação linear das variáveis é expressivo ao nível de 5%, com coeficiente de correlação canônica de 0,9723. Observa-se na Tabela 8 os coeficientes para as variáveis canônicas da cultura organizacional e estratégias.

Tabela 8 - Coeficientes para as variáveis canônicas da cultura organizacional e estratégias

Grupos	Variáveis	Combinações lineares						
		1	2	3	4	5	6	7
Cultura Organizacional	Q1	0,0901	0,0384	-0,0614	-0,1579	0,1789	0,1817	0,0160
	Q2	0,0986	-0,1511	0,0523	0,4028	-0,4166	-0,3905	-0,0357
	Q3	0,1104	-0,1890	-0,4108	-0,3106	-0,1816	0,2520	0,2690
	Q4	-0,2289	-0,1073	0,2058	0,4263	-0,0687	0,4401	-0,4650
	Q5	0,1295	0,0867	-0,0217	0,1064	0,4909	-0,1915	0,0582
	Q6	0,0878	-0,0370	-0,1512	-0,1059	-0,1370	-0,0572	0,0485
	Q7	-0,0801	0,1041	-0,0773	-0,2771	-0,1845	0,0971	0,4477
	Q8	0,2821	0,2874	0,2962	0,1051	0,8075	-0,2544	-0,6687
	Q9	-0,3142	0,2003	-0,2515	-0,1114	-0,8046	-0,1630	0,2925
	Q10	0,0401	-0,2510	0,0425	-0,3184	-0,0034	0,1206	0,1290
	Q11	-0,2452	0,3286	0,1451	0,0874	0,1756	-0,3605	-0,3314
	Q12	0,2223	-0,4660	0,2685	0,2512	0,6476	0,1882	-0,1676
	Q13	-0,4902	-0,5831	-0,3416	-0,1039	-0,2386	-0,2824	0,2842
	Q14	-0,4397	0,0552	-0,2920	-0,2676	-0,1624	0,4147	-0,2898
	Q15	0,3302	-0,0408	0,2311	-0,1547	-0,1210	-0,3371	-0,0991
	Q16	-0,2853	0,2217	-0,1423	0,0672	0,1190	-0,4807	0,5089
	Q17	0,5171	0,2449	-0,3495	0,0342	-0,0843	-0,1274	0,3046
	Q18	0,5988	-0,3760	-0,1069	-0,3842	0,2356	-0,1118	-0,5650
	Q19	-0,2646	-0,0043	-0,1491	-0,1531	-0,0541	0,3551	0,2184
	Q20	-0,5388	-0,0077	0,0791	0,2757	0,4448	0,0917	0,0414
	Q21	0,0327	0,3996	-0,1232	-0,6531	-0,2022	-0,4838	-0,1541
	Q22	0,0892	-0,0787	0,0211	0,3192	-0,0642	0,0897	-0,1321
	Q23	0,4568	0,5989	0,1878	0,0813	0,1019	0,1019	0,0629
	Q24	0,2969	-0,0778	-0,0882	0,4491	-0,3229	0,4729	-0,3362
	Q25	0,1021	0,2814	-0,0067	-0,2510	0,1787	-0,0296	0,5274
	Q26	0,1438	0,2665	0,3264	0,0882	-0,0149	0,4975	-0,5293
	Q27	-0,0170	-0,3092	-0,2382	0,5672	-0,2429	-0,1070	0,1557
	Q28	0,1171	-0,0045	0,2494	-0,1081	0,2841	0,3121	0,3242
	Q29	-0,4462	-0,2377	-0,2750	-0,1347	0,0827	0,0290	0,0576
	Q30	0,3162	-0,1384	0,2505	1,1098	-0,0904	-0,4133	0,3223
	Q31	-0,4114	-0,0194	-0,1958	-0,5288	-0,1140	0,0389	-0,3759
	Q32	-0,0047	0,0059	-0,2063	0,0207	0,1414	0,1602	-0,2755
Estratégia	Q33	-0,0137	-0,3995	-0,2113	-0,0174	-0,0437	0,2767	0,1838
	Q34	-0,1509	0,1539	0,2444	0,0797	0,3591	-0,0632	-0,7055
	Q35	0,2395	-0,2064	-0,1563	-0,0879	-0,0564	-0,1192	0,7530
	Q36	0,5480	-0,0995	-0,1099	0,4245	0,0372	0,2732	-0,0945
	Q37	0,0951	0,1858	-0,1677	-0,6041	-0,0342	-0,2322	-0,8132

Q38	-0,3779	-0,0105	-0,2345	0,5542	-0,2206	0,8219	0,5214
Q39	-0,6974	-0,4187	0,2348	-0,2285	-0,0020	-0,1533	-0,7102
Q40	0,4615	0,1297	-0,0868	0,0022	0,0116	-0,5540	0,3954
Q41	0,0678	0,3054	-0,3976	0,1927	-0,3023	-0,2327	0,3707
Q42	-0,0471	0,0528	-0,2635	-0,3413	0,1446	-0,0926	-0,1190
Q43	-0,2181	0,3505	0,3220	-0,1210	-0,3939	0,6602	-0,3033
Q44	-0,0902	0,0809	-0,2393	-0,0487	0,1434	-0,4788	-0,0964
Q45	-0,0073	0,1092	0,0269	-0,1414	0,4532	0,6378	0,0297
Q46	0,0737	-0,2058	-0,1780	0,2211	0,1635	-0,0013	0,1435
Q47	0,0815	0,3147	0,3686	0,0785	-0,4975	0,0994	-0,2105
Q48	0,4880	-0,6950	-0,2029	0,3546	-0,0606	0,0383	0,1912
Q49	0,3189	0,2020	-0,2071	0,1271	0,0817	-0,3239	0,1154
Q50	-0,3156	0,1943	-0,1336	-0,2413	-0,1055	-0,3729	-0,1352
Q51	0,1361	-0,0032	0,1936	0,2190	-0,0830	-0,2348	0,1249
Q52	-0,1291	-0,2150	-0,2237	-0,2325	0,3194	0,0174	0,3979
Q53	-0,2490	0,1589	-0,3458	-0,0582	0,0921	-0,4356	0,2740
Q54	0,1935	0,1187	-0,1144	-0,0329	-0,1571	-0,2667	-0,2595
Q55	-0,5038	-0,1008	0,6128	0,0301	0,3643	0,6507	-0,7656
Q56	0,0546	-0,2374	0,1006	0,3030	-0,1116	-0,2317	0,0356
Q57	0,2908	0,5801	-0,2781	-0,1279	0,0298	0,0587	0,2236
Q58	0,3657	-0,0551	-0,0487	0,3912	0,1372	-0,0411	-0,0427
Q59	0,2635	-0,1913	0,0873	-0,2972	0,2946	0,0833	0,4186
Q60	-0,1983	-0,3706	-0,1626	-0,0175	-0,3357	0,0251	0,1272
Q61	-0,3069	-0,1614	0,2971	0,2158	0,0632	0,0856	0,4115
Q62	0,4594	-0,0500	0,1124	-0,1287	-0,0620	0,5573	-0,6451
Q63	-0,5055	0,4415	-0,0095	-0,1121	-0,2780	-0,0279	-0,4025
Q64	-0,1558	0,0978	0,0476	0,1638	0,2428	-0,4203	0,4417

Fonte: Dados da pesquisa.

Visualiza-se na Tabela 8 os coeficientes para as variáveis canônicas da cultura organizacional e estratégias, com a análise dos coeficientes registrados na segunda coluna, devido a significância da correlação. Ao relacionar a cultura organizacional com as estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas, constata-se que há relação entre as variáveis, de modo que a característica da estabilidade da equipe (0,5989) está relacionada ao fato das organizações possuírem padrão de ajuste para ambiente instável (0,5801). Neste sentido, Danjour et al. (2016) confirmaram em seus estudos, forte influência do estilo cultural na aceitação do estabelecimento estratégico das organizações, admitindo as hipóteses da teoria, quando indicam a necessidade de alinhar a cultura organizacional com o posicionamento estratégico.

Contudo, verifica-se que a baixa incidência de pessoas que buscam melhorar continuamente (0,5831) está relacionada com a menor participação e o envolvimento dos membros nos processos de avaliação de desempenho organizacional (0,6950).

Deste modo é preciso haver alinhamento da cultura, integração da estrutura e comunicação eficaz da liderança envolvida no processo para o alcance de uma estratégia dinâmica (Kich & Pereira, 2010). Ante ao exposto, os resultados identificam que quanto maior/menor for o alinhamento da cultura nas empresas, maior/menor será a influência exercida em suas estratégias.

Conforme menciona Padoveze e Benedicto (2005), a cultura organizacional é essencial para a condução das atividades das organizações, pois orienta as ações do gestor e determina o caminho a ser seguido, em situações em que sejam necessárias a adoção de medidas alternativas. Além disso, valores, hábitos e tradições cultivadas ao longo do tempo nas organizações são fatores que determinam o comportamento das pessoas e em razão disso, é primordial que os gestores cultivem um ambiente organizacional com boa comunicação,

como uma forma de proporcionar a interação dos membros da empresa, clientes, agentes externos e consequentemente melhoria dos resultados (Hernandez et al., 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo objetivou analisar a relação da cultura organizacional com a estratégia de empresas dos setores industriais, comerciais e serviços, envolvendo gestores, administradores e sócios-proprietários.

Os resultados demonstraram que a cultura clã ou grupal (96,38%) é expressiva nas empresas, seguida da cultura de mercado ou racional (92,78%), cultura hierárquica (92,77%) e cultura adhocracia ou inovativa (92,77%).

Quanto a estratégia, a estratégia defensora (96,38%) predomina nas empresas, acompanhada da estratégia reatora (93,98%), estratégia prospectora (89,16%) e estratégia analisadora (79,51%).

Verificou-se que há relação entre a cultura organizacional e a estratégia empresarial, de modo que a característica da estabilidade da equipe está relacionada ao fato das organizações possuírem padrão de ajuste para ambiente instável, ou seja, as empresas estão atentas ao desenvolvimento das competências internas da empresa, assim como na identificação de oportunidades, além da utilização de recursos para atender às condições externas.

Desta forma, Siqueira, Pereira e Leite (2013) discorrem que para melhor compreensão dos aspectos da cultura é importante que se tenha conhecimento das diversas tipologias existentes, identificação das suas particularidades e estabelecimento sobre como cada tipo de cultura pode influenciar no desenvolvimento dos processos organizacionais.

Neste sentido, nota-se que há certo “receio” dos empresários em buscar alternativas inovadoras para o desenvolvimento dos negócios, de modo que muitas empresas não conseguem acompanhar a evolução do mercado competitivo e com isso deparam-se com cenário adverso, ficando na média ou abaixo da média em relação aos concorrentes.

Acredita-se que com o potencial que o município possui, principalmente no que se refere a existência e disponibilidade de instituições de ensino superior, técnico e profissionalizante, além entidades de classe é possível alcançar o progresso das atividades e instituir estratégias prospectoras e analisadoras, além da adaptação da cultura inovadora como forma de integrar os interesses dos empresários, bem como do município e comunidade.

Sugere-se para pesquisas futuras incluir a variável desempenho financeiro, na tentativa de identificar se a cultura e as estratégias influenciam no desempenho financeiro das organizações.

REFERÊNCIAS

Abbade, E. B. & Brenner, F. (2009). Perfil de liderança e tomada de decisão. *Revista de Administração Faces Journal*, 8(1); 107-127.

Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 3(3), 286-299.

Ax, C., & Greve, J. (2016). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived out comes. *Management Accounting Research*, 34, 59-74.

Beppler, M. K. & Pereira, M. F. (2011). Influências da cultura organizacional na estratégia: Um debate teórico-empírico. In. Encontro de estudos e estratégias, 5º, 2011. Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre.

Bessi, V. G. (2015). Estudo da Inovação e da Cultura Organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. *Gestão & Planejamento*, 16(2), 261-280.

Beuren, I. M. & Fiorentin, M. (2014). Influência dos fatores contingenciais nos atributos do sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 196.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework. Revised Edition. United States of America: Jossey Bass.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.

Conant, S. J., Mokwa, P. M., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies na organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.

Costa, R. B. L., Batista, P. C. S., & Almeida, F. E. B. (2015). A influência da estratégia e da capacidade de executá-la no desempenho empresarial do segmento de confecções. *Revista Alcance*, 22 (3), 349-362.

Danjour, M. F., Medeiros, B. C., Añez, M. E. M., & Araújo, A. G. (2016). Mensuração do Comportamento Estratégico a Partir da Cultura Organizacional: Um Estudo em Lojas de Shopping Centers. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(4), 12-27.

Erserim, A. (2012). The impacts of organizational culture, firm's characteristics and external environment of firmson management accounting practices: na empirical research on industrial firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 372-376.

Gómez, S. M. M. & Barbosa, G. A. (2014). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60, 735-756.

Hernández, J. G. V., Cardenaz, R. C. & Campos, P. C. (2016). Internal controland organizational culture in small businesses: a conjunction to competitiveness. *Reuna*, 21(2), 05-22.

Kich, J. I. F. & Pereira, M. F. (2009). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estra

tégico. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(4), 1045-1065.

Larentis, F., Milan, G. S. & Toni, D. (2012). E Formação de estratégia como um processo coletivo e múltiplas perspectivas culturais: um estudo qualitativo em uma loja exclusiva de móveis. *Revista de Gestão*, 19(1), 349-362.

Magro, C. B. D., Silva, T. B. J., & Klann, R. C. (2017). Comportamento estratégico organizacional e a prática de gerenciamento de resultados nas empresas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(1), 120-137.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. JR. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Moretti, C. A. B. (2016). *Comunicação e Cultura Organizacional: análise de um grupo de empresas sediadas no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

Nam, Y. & Kim, H. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics On Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. *Procedia - Computer Science*, 91, 1106-1115.

Padoveze, L. C. & Benedicto, C. G. (2005). Cultura Organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(2), 3-22.

Santos, N. B. F. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas Brasileiras do Setor Têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47-66.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3ª ed. United States of America: Jossey Bass.

Sheykh, MJ, Azizi, M. & Sobhiyah, MB.(2013). How Can the Trade off between Corporate Business Strategy and Project Risk be Optimized?. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 74, 134-143.

Shin, J. H., Cameron, G. T., & Croop, F. (2006). Occam's razor in the contingency theory: A national survey on 86 contingent variables. *Public Relations Review*, 32 (3), 282-286.

Schrippe, P, Santos, S. R., Vincenzi, S. L., Moreira, F. J. JR, & Iarczewski, A. M. W. (2015). Estratégia Empresarial para a Natureza: análise de correlação e previsão dos lucros por meio do modelo Holt-Winters. *Reuna*, 20(4), 05-26.

Siqueira, R. M. D., Pereira, Y. V. P., & Leite, E. S. (2013). Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em uma prestadora de serviços em saúde suplementar. *Desafio Online*, 1(1), 3-19.

Soares, M. L., Teixeira, O. R. P., & Pelissari, A. S. (2011). Comportamento Organizacional: uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow no Setor Hoteleiro de Florianópolis-Sc. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 251-267.