

Cultura Organizacional e Desempenho Financeiro: Evidências em Empresas Listadas no Índice Brasil 100

LEONARDO PORTELLA ILOWSKI

Universidade Federal do Paraná

CINTIA LOPES DA SILVA VIEIRA

Universidade Federal do Paraná

NAYANE THAIS KRESPI MUSIAL

Universidade Federal do Paraná

IAGO FRANÇA LOPES

Universidade Federal do Paraná

Resumo

Compreender a construção da cultura organizacional está imbricada na variedade de processos e no desempenho das organizações. Dessa forma, o presente estudo investiga a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100). Para tal, analisou-se a cultura organizacional de 83 empresas por meio da análise textual dos Formulários de Referência, a partir das tipologias culturais desenvolvidas por Cameron et al. (2006) e os dados referentes ao desempenho das organizações foram extraídos da base de dados *Thomson Reuters*®. Os resultados do modelo de regressão linear múltipla destacam que a cultura organizacional se relaciona de diferentes formas com o desempenho financeiro. No entanto, para a amostra de empresas brasileiras, nem todas as dimensões da cultura tiveram a mesma relação na promoção do desempenho. As dimensões de controle e a criatividade tem impacto no desempenho financeiro. Já as orientações culturais voltadas para a competitividade e para colaboração não se relacionam com o desempenho financeiro das empresas listadas no IBrX 100. Nessa perspectiva, o desempenho financeiro incorpora dois aspectos principais da cultura organizacional: (i) a permeabilidade de elementos inovadores e de concessão de flexibilidade; e (ii) a condução de processos por meio da eficiência e controle operacional. A cultura organizacional quando entendida pelos gestores como valiosa e imitável pode ser uma vantagem competitiva, afetando o desempenho organizacional. Sinaliza-se para os gestores e para os responsáveis pelas narrativas presentes no Formulário de Referência que a ênfase a ser destacada nos mesmos deve estar consubstanciada em processos consistentes e sustentados por medição da atividade operacional, garantindo a previsibilidade e a estabilidade organizacional quando o objetivo da empresa é elevar os ganhos envolvendo o retorno sobre ativo (Cameron et al., 2006; Parente et al, 2018).

Palavras chave: Cultura Organizacional, Desempenho Financeiro, Empresas Listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³, IBrX 100.

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980 o tema cultura organizacional passou a ser discutido de maneira mais incisa após pesquisas e conferências sobre o assunto serem realizadas mais frequentemente, fomentados por meio de incentivos como edições especiais das revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* (Pettigrew, 1979; Freitas, 1991). Por outro lado, o tema também vem sendo tratado por grandes imprensas e no escopo organizacional, o que contribui para uma maior propagação sobre esta discussão. Shahzad, Luqman, Khan e Shabbir (2012) inferem que compreender a construção da cultura organizacional está imbricada nos elementos que constituem a eficácia organizacional.

A literatura aborda vários conceitos de cultura organizacional. No entanto, nesta pesquisa será a ênfase para o conceito de Schein (1984) que define cultura como um conjunto de proposições que determinado grupo aprende e toma para si após ser submetido a determinado ambiente, resultando em uma adaptação e integração interna a este meio. Este direcionador de cultura adotado nesta pesquisa entende que a mesma é resultado de problemas os quais foram resolvidos como resposta às contingências presentes no meio externo e interno à organização.

Shahzad et al. (2012) destacam que a cultura organizacional tem um profundo impacto na variedade de processos, nos funcionários e no desempenho das organizações. Por outro lado, com base nos estudos de Parente, De Luca, Lima e Vasconcelos (2018), é identificado que há pouca clareza quanto a relação entre cultura organizacional e desempenho. Primeiro, em função da dificuldade de mensuração de um constructo subjetivo como apresenta ser cultura organizacional, dado suas naturezas distintas (Lopes & Beuren, 2018; Shahzad et al., 2012). Segundo, porque ainda há poucos estudos que fornecem informações detalhadas sobre a relação que existe entre os efeitos de uma cultura no desempenho da organização no contexto brasileiro.

Com a proposta de contribuir com este cenário, Shahzad et al. (2012) realizaram uma pesquisa de revisão com vistas a entender a definição, conceituação, e medir o elo de cultura organizacional e desempenho organizacional. Os resultados ilustram que os estudos dispostos para a comunidade científica mostram haver relacionamento positivo entre cultura e melhoria do desempenho organizacional, fato que contribui e incentiva o desenvolvimento de pesquisas empíricas para compreensão da natureza e do poder da cultura organizacional em influenciar os negócios.

Dentre as tipologias existentes para mensurar cultura organizacional, destaca-se a de Cameron, Quinn, Degraff e Thakor (2006), denominada de *Competing Values Framework* (CVF) que divide a cultura organizacional em criativa, de controle, colaborativa e competitiva. Assim, esses elementos abrangem desde normas formais e informais de uma organização, tarefas pré-estabelecidas, comportamento interno dos colaboradores e expressões entendidas por apenas aqueles funcionários que estão inseridos na empresa, (Santos, Bronzo, Oliveira & Resende, 2014).

Já o desempenho das organizações, “pode ser captado por diferentes formas, quais sejam: com base em informações contábeis, com base em valores de mercado, combinando informações contábeis e de mercado, combinando valores monetários e não monetários” (Oyadomari, 2008, p. 19). Em essência esses indicadores buscam verificar a capacidade continuada das empresas em gerar riquezas não apenas na área financeira, mas também na área ambiental, intelectual e social (Svendsen, 1998).

Sabe-se que as empresas cada vez mais almejam melhores lucros e maiores desempenhos, e com base nisso traçam metas e planejamentos a fim de alcançar maximização dos seus lucros em suas operações e assim se desenvolver cada vez mais, frente aos concorrentes. Atrelado a este desejo incansável de obter resultados e melhores desempenhos, pode-se perceber que tal feito está relacionado a um posicionamento organizacional, e a cultura que habita nas organizações (Parente et al., 2018), que por vezes está exposta nas ações dos

funcionários (Shahzad et al., 2012) e nas narrativas construídas pelos gestores da empresa e disponibilizadas aos usuários da informação contábil (Parente et al., 2018). Dessa forma, reconhecendo que há um campo que demanda por respostas referentes ao relacionamento de elementos culturais com o desempenho financeiro das organizações propõe-se responder a seguinte questão-problema: Qual a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100)? Assim, o objetivo da pesquisa é verificar a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100).

Esta pesquisa é importante no sentido de identificar a relação existente entre cultura organizacional e o desempenho ligado às empresas listadas na [B]³, pois assim contribui-se com os demais achados sobre o assunto (Ogbonna & Harris, 2000; Tseng, 2010; Han, 2012; Shahzad et al., 2012; Santos, et al., 2014; Acar & Acar, 2014; Parente et al., 2018;) em que se propõe estudar e de certo modo ajudará a orientar as organizações sobre como a cultura interna de uma companhia reflete no desempenho da mesma, ou seja, será possível notar a permeabilidade da cultura organizacional no fornecimento de adequação das medidas de desempenho.

O estudo sobre cultura organizacional e desempenho das empresas listadas é relevante no sentido de oferecer à sociedade a possibilidade de compreender quais são os valores, crenças e visões que as empresas transmitem por meio de suas ações divulgadas nos relatórios contábeis, visto que as organizações são representadas por pessoas que carregam a cultura organizacional no desenvolvimento de suas relações de negócios. Em essência, o reconhecimento da cultura organizacional por meio de relatórios apresenta-se como uma abordagem contemporânea, que já se mostrou satisfatórias em empresas estadunidenses (Parente et al., 2018), podendo assim afetar nas tomadas de decisões e no aperfeiçoamento da prestação de contas junto aos financiadores da atividade operacional.

Outro ponto que incentiva o desenvolvimento dessa pesquisa é o fato da necessidade de uma vigilância constante em relação a cultura da organização (Shahzad et al., 2012). Pesquisas já declararam que as narrativas contábeis possuem conteúdo que por vezes beneficiarão a empresa, criando assim, situações que não revelam a real situação econômico-financeira da mesma (Kos, Espejo & Raifur, 2014). Sendo assim, uma aproximação das narrativas contábeis pode contribuir para ganhos de curto e longo prazo, no sentido de compreender parte dos múltiplos relacionamentos do processo situacional econômico-financeiro por meio da cultura organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1 *Competing Values Framework*

A cultura representa um recurso estratégico e de vantagem competitiva (Schein, 1984; Fleury & Fischer, 1989). Para Fleury e Fischer (1989), cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, apresentados em elementos simbólicos, que por sua vez tem a capacidade de ordenar, construir a identidade organizacional, atribuir significações e agir tanto como elemento de comunicação e consenso como ocultar e instrumentalizar relações de poder.

A cultura, por definição, é indescritível, intangível e assumida como certa, mas toda organização desenvolve um conjunto central de suposições, entendimentos e regras implícitas que governam o comportamento cotidiano no local de trabalho (Deal & Kennedy, 1983). Entendido isto, presume-se que cada organização, de acordo com seu conjunto de premissas apresentará culturas diferentes e que por vezes apresenta-se alinhada aos objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, Robert Quinn na década de 1980 desenvolveu um *framework*, o qual analisa as contradições e os paradoxos de gerenciamento da cultura organizacional denominado

Competing Values Framework (Lindquist & Marcy, 2014). O desenvolvimento do *Framework* contou com a participação de outros membros do corpo docente da Universidade de Michigan (EUA). Foi verificado ser um modelo bastante útil para a organização e para a compreensão de uma ampla variedade de fenômenos organizacionais e individuais (Cameron et al., 2006).

Em razão da complexidade da definição de cultura organizacional, diversos estudos na área acadêmica vêm abordando o tema e seus impactos nas organizações. Assim, em 2006 Kim Cameron e Robert Quinn (2006) adaptaram o *Competing Values Framework* como instrumento para alinhar as dimensões da Teoria da Eficácia Organizacional. Cameron e Quinn (2006) afirmam que a solidez do *framework* é uma das suas maiores forças. O fato é que tal instrumento foi identificado como um dos 40 quadros mais importantes na história dos negócios, surgindo a partir de pesquisas que visam entender em quais critérios as organizações tendem a funcionar de forma mais eficaz. Na Figura 1 é apresentado o *Competing Values Framework*.

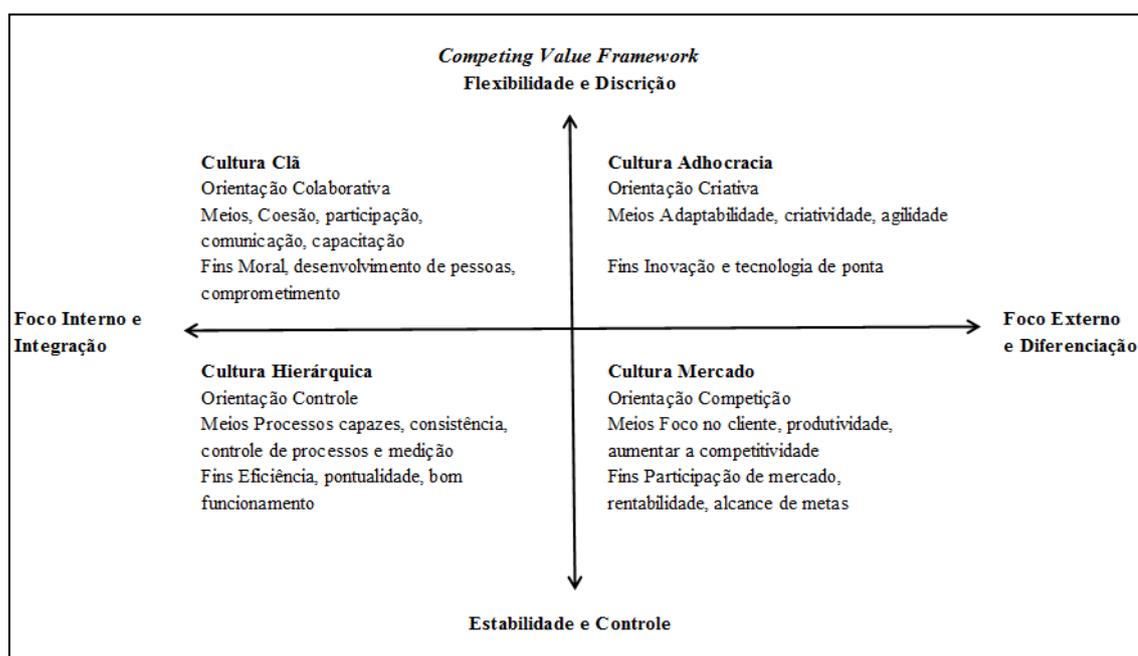


Figura 1. *Competing Value Framework*
Fonte: adaptada de Cameron et al. (2006).

Como evidenciado na Figura 1 Cameron et al. (2006) apresentam quatro tipologias de cultura, a saber: a) cultura clã ou colaborativa: pode ser comparada a uma estrutura familiar agradável na qual há colaboração e trocas de informações e consensos; b) cultura inovativa ou criativa: possui foco na criatividade e inovação, sempre em busca de novos conhecimentos, para a melhoria contínua de produtos e serviços. Possui líderes visionários e dinâmicos; c) cultura hierárquica ou controladora: os valores formais que norteiam a organização são administrados por líderes conservadores que gerenciam a organização por meio de normas burocráticas. Tal aspecto estende-se aos colaboradores, pois acredita-se que os funcionários são conduzidos por esta visão considerando a ideia de estabilidade no emprego; e d) cultura de mercado ou competitiva: o foco é no resultado, valoriza a competição, seus líderes são exigentes e alcançar o objetivo é definição de sucesso. A partir de tais dimensões nota-se que a cultura é um constructo multifacetado e que se manifesta de forma plural a depender do contexto analisado. Fato que se apresenta como uma oportunidade para investigações em contexto em desenvolvimento.

2.2 Desempenho Empresarial

Para Ribeiro et al. (20017, p. 8) o desempenho organizacional é um fenômeno “multifacetado e complexo, difícil de ser analisado sob uma concepção simplista, ou seja, conseguir organizar, em um todo integrado e consistente, as diferentes perspectivas do desempenho constitui um considerável desafio”. Este desafio está consubstanciado em reconhecer a necessidade organizacional e até mesmo dos próprios usuários da informação, pois torna-se preciso que os atores organizacionais escolham quais medidas, se operacionais ou financeiras (Venkatraman & Ramanujam, 1987), respondem melhor a demanda da organização e dos diferentes *stakeholders*.

Dessa forma, a base para o estudo do desempenho é a representação da posição financeira e econômica da empresa. Tais indicadores podem ser observado a partir do crescimento e/ou da rentabilidade organizacional (Venkatraman & Ramanujam, 1987). O crescimento representa o aumento da capacidade organizacional, podendo estar inscrito desde a parcela de mercado, o volume da capacidade produtiva até a capacidade de pessoal. Nessa questão, as medidas de desempenho que melhor traduzem o crescimento da organização podem ser operacionalizadas por meio da observação do aumento das vendas, aumento do lucro por ação, aumento dos dividendos por ação, entre outros indicadores (Krauter, 2009; Lopes, Gasparetto, Schnorrenberger & Lunkes, 2017).

Por outro lado, chama a atenção dos gestores e dos usuários das informações contábeis financeiras as medidas de desempenho baseadas na rentabilidade organizacional. Nessa questão, os interesses dos acionais está em identificar se suas expectativas em relação aos investimentos feitos na organização mostram-se satisfatórias. As métricas que evidenciam a rentabilidade estão difundidas entre o retorno sobre patrimônio líquido (ROE), retorno sobre ativo (ROA) e retorno sobre investimento (ROI) (Krauter, 2009; Lopes et al, 2017). Essas medidas de desempenho são as métricas mais populares na literatura no que tange discutir o desempenho financeiro das organizações e buscar explicações para o mesmo (Venkatraman & Ramanujan, 1987; Acar & Acar, 2014).

2.3 Relação entre Cultura Organizacional e Desempenho Financeiro

Uma empresa pode ser vista como um conjunto de atividades que são divididas por diversos grupos, ao aumentar a interação dos grupos, maior a eficiência no processo e consequentemente maior é o desempenho (Hall, 2004). Ao adotar um procedimento de maior interação entre os grupos, adota-se também uma cultura organizacional. Assim, como expressão associativa do homem, a empresa desenvolve um conjunto próprio de princípios, crenças e valores, resultantes da interação entre as pessoas (Deal & Kennedy, 1983) e consequentemente o resultado dessa interação é vislumbrado nos resultados organizacionais. Sendo assim, os estudos sobre cultura organizacional e desempenho financeiro possuem seus antecedentes, conforme apresentado na Figura 2.

Autor(es)	Amostra e [tipo de desempenho]	Modelo	Associação identificada (sinal entre parênteses)	Principais Resultados	Utilizou o <i>Competing Value Framework</i> ?
Ogbonna e Harris (2000)	322 empresas de capital aberto do Reino Unido, [lucratividade]	Regressão moderada pela liderança organizacional	(+) competitiva; (+) inovativa (demais não significantes)	Relação positiva com desempenho, porém é identificada uma maior dificuldade na gestão da cultura organizacional.	Sim

Tseng (2010)	131 empresas de capital aberto de Taiwan [financeiro, mercado e processo]	Correlação, comparando com a conversão de conhecimento	(+) criativa (demais não significantes)	Cultura adhocracia melhora o desenvolvimento de conversão de conhecimento; cultura hierárquica exerce maior estabilidade e controle.	Sim
Han (2012)	99 hotéis da Coreia do Sul [retorno sobre o investimento]	Regressão mediada pela orientação estratégica	(+) colaborativa; (+) criativa; (-) controle; competitiva insignificante	Cultura colaborativa afeta diretamente o desempenho financeiro.	Sim
Acar e Acar (2014)	99 hospitais públicos e privados da Turquia, [desempenho financeiro e de serviços]	Regressão mediada pelo tamanho e idade da firma	(+) colaborativa; (+) criativa; (+) controle; (+) competitiva	Cultura de estabilidade, ordem e controle predominou-se em relação as culturas de flexibilidade, discrição e dinamismo.	Sim

Figura 2. Estudos Anteriores

Fonte: Adaptado de Parente et al. (2018, p. 7).

Nesse sentido, o estudo de Han (2012) buscou analisar quais tipos de cultura corporativa e orientação estratégica contribuem para melhorar o desempenho financeiro. Para tal realizaram uma pesquisa junto a hotéis na Coréia do Sul. Os resultados ilustram que a cultura colaborativa afeta diretamente o desempenho financeiro. Denota-se que a cultura colaborativa, por meio de suas características embutidas em um ambiente agradável e de cunho familiar, contribui para o desenvolvimento de comportamentos coesos e que conduzem a atuação dos funcionários de modo a atingir objetivos desejáveis pela organização, referente a obtenção de retornos acima da média (Shahzad et al., 2012).

Acar e Acar (2014) identificaram os tipos de cultura organizacional de hospitais privados e públicos da Turquia. Os resultados apontaram que a cultura colaborativa influencia no desempenho percebido pelos funcionários. No entanto, não identificaram influência da cultura colaborativa no desempenho dos serviços prestados e no desempenho financeiro, aspecto semelhante a pesquisa de Tseng (2010). Nesse sentido, na presença de uma cultura colaborativa, em que as empresas valorizam a participação dos empregados e incentivam o trabalho em equipe, a mesma tem características capazes de afetar o desempenho (Parente et al., 2018). Assim, na primeira hipótese da pesquisa defende-se que:

H₁: A cultura organizacional colaborativa afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ pertencentes ao IBrX 100.

Além da cultura colaborativa, a cultura criativa (Adhocracy) pode afetar o desempenho das organizações (Acar & Acar, 2014; Teseng, 2010). Neste sentido, o estudo de Ogbonna e Harris (2000) identificaram que a cultura criativa influencia no desempenho das indústrias do Reino Unido. Esse resultado apresenta ganhos positivos para a organização no que tange (i) revitalização e inovação organizacional (Santos, 1998) e (ii) comprometimento por parte dos funcionários (Fonseca & Batos, 2003).

O estudo de Tseng (2010), realizado com as maiores corporações taiwanesas compiladas pela *China Credit Information Service* (2006), identificaram que as diferenças culturais em uma organização afetarão significativamente a conversão de conhecimento. Dessa forma, entendo

conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva e desempenho, infere-se que o desempenho corporativo é afetado por uma a cultura criativa, pois a organização deve cultivar um ambiente que proporcione oportunidades para comunicar ideias, conhecimentos e experiências.

Acar e Acar (2014) identificaram que a cultura criativa influencia no desempenho financeiro de hospitais. Assim, os pressupostos que cercam essa tipologia de cultura, permeados em mudança e flexibilidade conduzem os funcionários a atuarem para a obtenção de melhores ganhos financeiros. Por outro lado, Parente et al. (2018), identificaram que a cultura criativa não exerce efeito sobre o desempenho financeiro de empresas estadunidenses. Dependendo do objetivo estratégico da organização, a cultura criativa conduz o funcionário a correr mais riscos e o conduz na obtenção de recursos e apoio externo no que tange o desenvolvimento das tarefas (Santos, 1998). Assim, declara-se a segunda hipótese da pesquisa:

H₂: A cultura organizacional criativa afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ pertencentes ao IBrX 100.

Outra dimensão de cultura que merece atenção dos pesquisadores é a cultura competitiva. Esta por sua vez, tem a capacidade de interferir no desempenho da empresa com vistas a estabelecer estratégias e vantagens competitivas. O estudo de Ogbonna e Harris (2000) aponta que as culturas competitivas possuem associações diretas, fortes e positivas com desempenho. Destaca-se que esta tipologia é sensível às condições externas, ou seja, a permeabilidade das condições presentes no ambiente externo referentes aos aspectos econômicos, financeiros, sociais, políticos e tecnológicos são absorvidos por essa tipologia cultural e certamente impactam positivamente no desempenho.

Assim, evidências empíricas apontam que a cultura competitiva afeta positivamente o desempenho organizacional (Acar & Acar, 2014). Para a compreensão do desempenho nesta pesquisa os autores segregam o desempenho em percebido, de serviços e financeiro. Os achados de Parente et al. (2018), revelam que a cultura competitiva não exerce impacto no desempenho financeiro das empresas analisadas. A cultura competitiva está imbricado a responder as demandas contingências externas a organização (Ogbonna & Harris, 2000). Desse modo, a orientação para o lucro, metas e aspectos relacionados a produtividade enfatizam os valores alinhados a uma cultura competitiva, como uma resposta às mudanças no ambiente mercadológico (Santos, 1998). Dessa forma, declara-se a terceira hipótese da pesquisa:

H₃: A cultura competitiva afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ pertencentes ao IBrX 100.

Por fim, a última dimensão de interesse desta pesquisa e preconizada por Cameron et al. (2006) é a cultura de controle. O estudo de Tseng (2010) aponta que uma cultura de controle, com ênfase em estabilidade e controle, é mais provável que resulte em resistência às mudanças e menos interações com ambiente externo. Tal fato, pode prejudicar o processo de continuidade organizacional, visto que a organização não está disposta a considerar os elementos externos no desenvolvimento das suas atividades, estratégicas, táticas e operacionais.

Acar e Acar (2014) mostram a cultura organizacional voltada para o controle tende a impactar a percepção de desempenho da organização, se observado o desempenho nas dimensões financeira, de serviços e percebido pelos funcionários, uma vez que ordem e controle estão predominantemente alinhados em obtenção de posições mais vantajosas em comparação às organizações com maior enfoque em flexibilidade, discrição e dinamismo (Acar & Acar, 2014).

O estudo de Parente et al. (2018) apontou que a cultura de controle pode afetar negativamente o desempenho das empresas. A consecução de resultados pré-estabelecidos em ambientes de elevada incerteza organizacional, política e social, como está envolta a economia brasileira, desde meados de 2013 conduz a organizações a frustrações e a decisões errôneas,

pois o excesso de controle direciona os líderes apenas a demandar olhar para a produtividade, negligenciado assim outros processos que podem contribuir para o desempenho da organização, criando um cenário de rigidez organizacional (Santos, 1998). Assim, declara-se a quarta hipótese da pesquisa:

H4: A cultura organizacional de controle afeta negativamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ pertencentes ao IBrX 100.

Cada variável contida nas hipóteses, apresenta-se de forma plural, ou seja, conceitualmente engloba uma diversidade de atributos em nível organizacional e também no campo de investigação, no qual esta pesquisa concentra-se. Na Figura 3 apresenta-se o desenho de pesquisa.

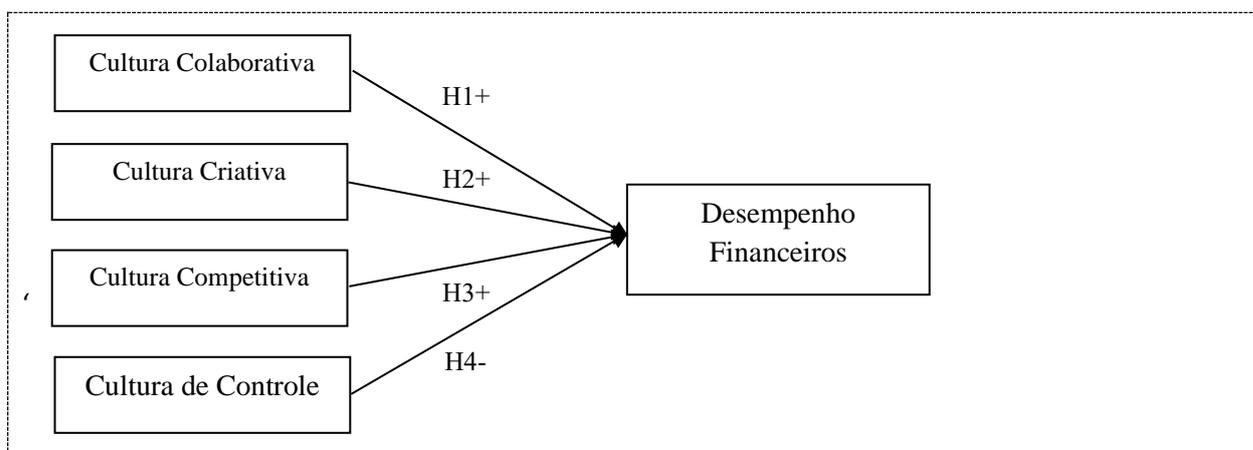


Figura 3. Desenho de Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Figura 3 dispõe-se sinteticamente as hipóteses da pesquisa. Todas as tipologias de culturas elencadas geram efeito no desempenho financeiro, porém as suas características não são iguais. Os tipos de cultura sejam colaborativa, criativa e competitiva quando praticadas por uma empresa, acredita-se que geram efeitos positivos no desempenho financeiro dos negócios, assim, tem-se H₁, H₂ e H₃, respectivamente. Excepciona-se a H₄, correspondente ao tipo de cultura de controle, pois com base nos antecedentes teóricos empíricos tem-se que a mesma gera efeito negativo. A conclusão geral deste debate fomentado é que a cultura organizacional permeia-se no ambiente das organizações e conduzem as mesmas a resultados desejados se observado as suas características, no que tange a condução do comportamento dos funcionários dentro dos processos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento de Pesquisa

Esta pesquisa apresenta caráter descritivo. Uma vez que, segundo Cervo e Bervian (1983, p.55) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Neste sentido, a pesquisa tem como objetivo descrever a relação entre a cultura organizacional adotado pelas empresas e evidenciadas pelas mesmas e o desempenho financeiro. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa é de caráter documental, uma vez que a coleta de dados foi realizada por meio do Formulário de Referência (FR) e, a partir de dados financeiros e de desempenho disponíveis na base de dados *Thomson Reuters*®. Por fim, a abordagem dada ao problema de pesquisa é de natureza quantitativa. Martins e Theóphilo (2009, p. 107) descrevem que a pesquisa quantitativa “envolve coleta, classificação, sumarização, organização, análise e interpretação de dados”. Posteriormente, o

pesquisador pode “tratar os dados por meio da aplicação de métodos e técnicas da Estatística”, procedendo a análise e a interpretação dos dados.

3.2 População e Amostra

A população da pesquisa compreende todas as empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ que compõe o IBrX100 em 16 de abril de 2019. O IBrX 100 é o resultado de uma carteira de ativos, criada com o objetivo de ser o indicador do desempenho médio das cotações dos 100 ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro na Brasil Bolsa Balcão [B]³ (Brasil Bolsa Balcão [B]³, 2018). Para a composição da amostra toma-se como ponto de partida as 100 empresas que compunham o IBrX100. Assim, excluíram-se 02 empresas que não publicaram o Formulário de Referência em 2018, 02 empresas que não foram encontradas informações contábeis na base de dados da *Thomson Reuters*® e outras 13 empresas do segmento financeiro para isolar os efeitos de suas características operacionais em relação ao restante da amostra. Desta maneira, a amostra final foi composta por 83 empresas conforme apresentado na Figura 3.

	Empresa		Empresa		Empresa		Empresa
1	AMBEV S/A	22	ELETRONBRAS	43	LIGHT S/A	64	SABESP
2	AZUL	23	EMBRAER	44	LINX	65	SER EDUCA
3	MINERVA	24	ENERGIAS BR	45	LOG COM PROP	66	SLC AGRICOLA
4	BRADSPAR	25	ENERGISA	46	LOJAS RENNER	67	SMILES
5	PETROBRAS BR	26	EQUATORIAL	47	M.DIASBRANCO	68	SAO MARTINHO
6	BRF SA	27	EZTEC	48	MAGAZ LUIZA	69	SUZANO S.A.
7	BRASKEM	28	FLEURY	49	MARFRIG	70	TAESA
8	BR MALLS PAR	29	GAFISA	50	MRV	71	TENDA
9	B2W DIGITAL	30	GERDAU	51	MULTIPLAN	72	AES TIETE E
10	CCR SA	31	INTERMEDICA	52	IOCHP-MAXION	73	TIM PART S/A
11	CESP	32	GERDAU MET	53	NATURA	74	TOTVS
12	CIELO	33	GOL	54	ODONTOPREV	75	TRAN PAULIST
13	CEMIG	34	HAPVIDA	55	P.ACUCAR-CBD	76	TUPY
14	COPEL	35	CIA HERING	56	PETROBRAS	77	ULTRAPAR
15	COSAN	36	HYPERA	57	MARCOPOLO	78	USIMINAS
16	COPASA	37	IGUATEMI	58	QUALICORP	79	VALE
17	SID NACIONAL	38	IRBBRASIL RE	59	RAIADROGASIL	80	TELEF BRASIL
18	CVC BRASIL	39	JBS	60	RUMO S.A.	81	VALID
19	CYRELA REALT	40	KLABIN S/A	61	RANDON PART	82	VIAVAREJO
20	DURATEX	41	KROTON	62	LOCALIZA	83	WEG
21	ECORODOVIAS	42	LOJAS AMERIC	63	SANEPAR		

Figura 3. Amostra da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa.

3.3 Variáveis do Estudo

3.3.1 Cultura Organizacional.

As variáveis de cultura organizacional foram discutidas a partir das dimensões da cultura organizacional investigadas no *Competing Value Framework* (Cameron et al., 2006). Realizou-se uma análise textual nos Formulários de Referência (FR) das empresas para caracterizar a tipologia cultural de cada uma de acordo com as quatro dimensões proposta por Cameron et al (2006). A técnica de análise utilizada para se estimar a tipologia cultura de cada empresa é a proposta por Fiordelisi e Ricci (2014). Foram calculadas quantitativamente as quatro tipologias de cultura organizacional para cada empresa, usando-se porcentagens para medir a ênfase cultural. Um determinado conjunto de radicais representa aspectos relativos a cada tipologia cultural, conforme exemplificado na Figura 4.

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

Figura 4. Radicais associados a cada tipo de cultura (em inglês)

Fonte: Adaptado de Fiordelisi e Ricci (2014).

Como pode-se observar na Figura 4, há diversos radicais associados a cada cultura. Percebe-se que a cultura colaborativa possui radicais que expressam o trabalho em equipe, na cultura criativa que expressam inovação, na cultura competitiva estratégia, e na cultura de controle hierarquia. Os radicais apresentados por Fiordelisi e Ricci (2014) estão em língua inglesa. Para tanto, como esta pesquisa vislumbra a análise de relatórios editados em língua portuguesa, fez-se necessário submeter os radicais a uma tradução juramentada, conforme a Figura 5.

Tipo de Cultura	Radicais
Colaborativa	chefe, buocr, cuid, coesiv, específico, líder, colabor, conserv, cooperat, detalh, document, eficien, erro, falha, ajud, human, inform, logic, metod, result, sócio(a)/socie, pessoas, previsiv, relacionamento, qualidade, normal, resolv, participação, padrão/padron, equipe, trabalho em equipe, treinamento, uniform, trabalho em grupo.
Criativa	adapt, começ, mudança, cria, descont, sonh, elabor, empreend, vision, experiment, fantas, liberdade, futuro, idea, inici, inova, intelect, aprend, novo, orig, explorar, prever, radical, risco, iniciar, pensamento, tendência, destem, empreendimento, visão.
Competitiva	ating, adquirir, agress, acord, ataque, orçamento, desafio, cobrança, cliente, compet, freguês, entreg, direcion, dirig, excelen, expand, agil, meta, crescimento, dific, invest, mercado, mov, terceiriz, desempenh, posic, press, lucr, rápido, reputação, result, receita, satisf, analisar, sucesso, sinal, acelerar, forte, superior, vencer.
Controle	capaz, coletiv, comprom, competen, conflit, consens, control, coordena, cult, descentraliz, empreg, obrig, expectat, facilitador, contrat, interpessoal, envolv, vida, longo prazo, leal, mentor, monit, recíproco, norma, cuida, particip, procedimento, produtiv, reter, retenção, habilidade, social, tensão, precificar

Figura 5. Radicais associados a cada tipo de cultura (em português)

Fonte: Adaptado de Fiordelisi e Ricci (2014).

3.3.2 Desempenho Financeiro e Variáveis de Controle.

Na Figura 6 apresentam-se as variáveis referentes ao desempenho financeiro e as variáveis de controle das empresas brasileiras da amostra da pesquisa.

Variáveis	Proxy
-----------	-------

Dependente	ROA	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
Controle	TAM: Tamanho	Log natural do Ativo
	EG: Índice de Endividamento Geral	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Ativo Total}}$

Figura 6. Variáveis Dependentes e de Controle utilizadas no estudo

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme Figura 6 identifica-se que quanto à avaliação do desempenho, será utilizado o Retorno sobre o Ativo (ROA), obtido pela razão entre o Lucro Líquido sobre o Ativo Total. Já quanto as variáveis de controle que serão utilizadas na análise de regressão serão: o tamanho obtido pelo Logaritmo Natural do Ativo o Índice de Endividamento Geral obtido pela razão entre a soma do Passivo Circulante mais Passivo não Circulante sobre o Ativo Total.

3.4 Coleta e Análise dos Dados

A pesquisa foi realizada exclusivamente com empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³, e que necessariamente tenham publicado o Formulário de Referência (FR) no ano de 2018. Este período foi escolhido pois como afirma Freitas (1991, p.81) “não é consenso entre os pesquisadores que a cultura possa mudar. Até os que defendem a condição de mudança assumem que o processo não é simples”, logo, assume-se o pressuposto de que cultura organizacional não se altera facilmente de um ano para o seguinte. Assim, com este recorte temporal poderá se avaliar a relação entre a cultura organizacional adotado pelas empresas e o desempenho no último período de recessão da economia brasileira.

O Formulário de Referência é um documento eletrônico de apresentação anual obrigatória, conforme dispõe o art. 24 da Instrução Normativa nº 480/2009 da CVM. Este relatório anual contém informações acerca de políticas, práticas de governança, atividades, dados econômico-financeiros, estrutura de controle, fatores de risco, dentre outras informações divulgadas pela empresa (CVM, 2009). Neste sentido é um documento possuidor de informações para os investidores.

Portanto, a coleta de dados foi realizada por meio de uma busca documental nos demonstrativos que constam no Formulário de Referência das empresas que compõe o IBrX100 da Brasil Bolsa Balcão [B]³. Para identificar as tipologias culturais, foi utilizada a técnica sugerida por Fiordelise e Ricci (2014) em que consiste em atribuir sinônimos para cada tipologia por meio da identificação de radicais que os identificam com a abordagem de cada cultura. (Fiordelise & Ricci, 2014).

Desta maneira, para cada uma das empresas que compõem a amostra da pesquisa, foram calculadas os quatro tipos de cultura organizacional mediante o número de ocorrências dos radicais evidenciados em cada Formulário de Referência. Neste contexto, a cultura organizacional representa a razão entre o total de radicais encontrados para cada cultura e o número total de radicais encontrados nos arquivos no qual foram analisados. Essa forma de mensuração da cultura organizacional mostrou-se satisfatória no estudo de Parente et al. (2018).

Após a realização da coleta de dados, foi realizada a classificação e tabulação dos dados no *software Microsoft Office Excel*®. A técnica de análise de dados empregada foi a regressão linear múltipla, conforme Equações.

$$ROA_i = \alpha + \beta_1 CColaborativa_i + \beta_2 Tam_i + \beta_3 EG_i + \varepsilon_i$$

$$ROA_i = \alpha + \beta_1 CCriativa_i + \beta_2 Tam_i + \beta_3 EG_i + \varepsilon_i$$

$$ROA_i = \alpha + \beta_1 CCompetitiva_i + \beta_2 Tam_i + \beta_3 EG_i + \varepsilon_i$$

$$ROA_i = \alpha + \beta_1 CControl e_i + \beta_2 Tam_i + \beta_3 EG_i + \varepsilon_i$$

Em que: *ROA* = Representa o Desempenho Financeiro da Empresa; *CColaborativa* = Cultura Colaborativa; *CCriativa* = Cultura Criativa; *CCompetitiva* = Cultura Competitiva; *CControl e* = Cultura de Controle; *Tam* = Tamanho da Empresas; *EG* = Endividamento Total; e ε = Erro da Regressão Múltipla.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva

Os primeiros resultados obtidos na pesquisa são apresentados na Tabela 1, em que pode-se observar de forma detalhada a distribuição das tipologias de cultura organizacional preconizadas por Cameron et al. (2006), em seu *framework Competing Values Framework* (CVF) e utilizadas em termos operacionais por Fiordelisi e Ricci (2014).

Tabela 1. Proporção da cultura organizacional para cada empresa da amostra.

ID	Empresas	Controle	Competitiva	Colaborativa	Criativa	Cultura Predominante
1	AMBEV S/A	34,9%	35,0%	18,4%	11,7%	Competitiva
2	AZUL	35,3%	36,0%	16,0%	12,7%	Competitiva
3	MINERVA	35,8%	34,7%	18,9%	10,6%	Controle
4	BRADESPAR	32,6%	32,4%	25,6%	9,4%	Controle
5	PETROBRAS BR	38,0%	33,3%	17,0%	11,8%	Controle
6	BRF SA	33,7%	33,3%	20,2%	12,8%	Controle
7	BRASKEM	36,6%	31,8%	21,9%	9,7%	Controle
8	BR MALLS PAR	36,2%	28,8%	20,3%	14,8%	Controle
9	B2W DIGITAL	36,2%	34,4%	19,3%	10,2%	Controle
10	CCR SA	41,1%	32,0%	17,9%	9,1%	Controle
11	CESP	41,0%	27,9%	17,3%	13,9%	Controle
12	CIELO	38,4%	28,9%	23,4%	9,3%	Controle
13	CEMIG	38,7%	30,5%	19,2%	11,5%	Controle
14	COPEL	36,9%	29,8%	17,6%	15,7%	Controle
15	COSAN	41,2%	32,7%	16,7%	9,3%	Controle
16	COPASA	36,8%	32,5%	18,8%	12,0%	Controle
17	SID NACIONAL	39,5%	31,6%	19,7%	9,1%	Controle
18	CVC BRASIL	35,2%	35,0%	14,9%	14,8%	Controle
19	CYRELA REALT	27,6%	23,6%	18,2%	30,6%	Criativa
20	DURATEX	33,9%	34,4%	21,2%	10,6%	Competitiva
21	ECORODOVIAS	41,9%	30,9%	17,6%	9,7%	Controle
22	ELETRORBRAS	37,0%	30,1%	19,0%	13,9%	Controle
23	EMBRAER	32,8%	36,5%	16,5%	14,2%	Competitiva
24	ENERGIAS BR	38,8%	32,4%	15,7%	13,1%	Controle
25	ENERGISA	39,8%	34,4%	13,9%	11,8%	Controle
26	EQUATORIAL	43,6%	30,5%	15,0%	10,9%	Controle
27	EZTEC	32,0%	32,7%	16,6%	18,7%	Competitiva
28	FLEURY	35,9%	31,3%	20,2%	12,7%	Controle
29	GAFISA	29,8%	28,5%	17,3%	24,4%	Controle
30	GERDAU	34,7%	36,4%	18,6%	10,3%	Competitiva
31	INTERMEDICA	39,2%	33,4%	16,5%	10,8%	Controle
32	GERDAU MET	37,0%	36,4%	15,5%	11,1%	Controle
33	GOL	36,3%	38,1%	15,9%	9,6%	Competitiva

34	HAPVIDA	37,2%	30,8%	20,0%	12,1%	Controle
35	CIA HERING	33,3%	38,8%	16,1%	11,7%	Competitiva
36	HYPERA	35,3%	36,1%	16,6%	12,1%	Competitiva
37	IGUATEMI	36,4%	32,0%	15,6%	16,0%	Controle
38	IRBBRASIL RE	30,8%	36,4%	18,5%	14,3%	Competitiva
39	JBS	34,2%	32,1%	17,2%	16,5%	Controle
40	KLABIN S/A	35,6%	35,6%	17,0%	11,7%	Competitiva
41	KROTON	32,3%	36,8%	19,2%	11,7%	Competitiva
42	LOJAS AMERIC	35,7%	37,3%	16,2%	10,8%	Competitiva
43	LIGHT S/A	39,3%	31,0%	18,1%	11,6%	Controle
44	LINX	34,7%	33,8%	21,4%	10,2%	Controle
45	LOG COM PROP	35,3%	32,7%	18,6%	13,4%	Controle
46	LOJAS RENNER	34,4%	34,4%	20,4%	10,9%	Controle
47	M.DIASBRANCO	33,8%	34,1%	18,7%	13,5%	Competitiva
48	MAGAZ LUIZA	36,1%	33,7%	18,4%	11,8%	Controle
49	MARFRIG	33,1%	34,8%	18,7%	13,4%	Competitiva
50	MRV	30,6%	33,0%	21,5%	15,0%	Competitiva
51	MULTIPLAN	34,9%	29,3%	18,5%	17,4%	Controle
52	IOCHP-MAXION	36,0%	35,9%	17,3%	10,8%	Controle
53	NATURA	34,6%	29,8%	23,3%	12,4%	Controle
54	ODONTOPREV	39,1%	30,8%	21,2%	8,9%	Controle
55	P.ACUCAR-CBD	38,9%	32,1%	19,3%	9,8%	Controle
56	PETROBRAS	43,1%	28,2%	18,3%	10,4%	Controle
57	MARCOPOLO	36,4%	32,1%	20,4%	11,1%	Controle
58	QUALICORP	38,5%	32,8%	19,1%	9,6%	Controle
59	RAIADROGASIL	34,7%	32,4%	21,8%	11,1%	Controle
60	RUMO S.A.	41,4%	32,3%	16,3%	10,1%	Controle
61	RANDON PART	37,7%	35,3%	17,9%	9,1%	Controle
62	LOCALIZA	32,7%	36,9%	19,1%	11,3%	Competitiva
63	SANEPAR	37,2%	28,5%	19,1%	15,3%	Controle
64	SABESP	35,7%	34,9%	15,7%	13,6%	Controle
65	SER EDUCA	28,0%	37,4%	18,9%	15,7%	Competitiva
66	SLC AGRICOLA	36,5%	29,0%	17,4%	17,1%	Controle
67	SMILES	37,7%	33,4%	19,3%	9,6%	Controle
68	SAO MARTINHO	34,9%	29,8%	26,0%	9,2%	Controle
69	SUZANO S.A.	34,2%	36,0%	15,9%	13,8%	Competitiva
70	TAESA	39,7%	29,4%	19,1%	11,8%	Controle
71	TENDA	42,5%	29,7%	14,8%	13,0%	Controle
72	AES TIETE E	41,1%	29,1%	19,1%	10,8%	Controle
73	TIM PART S/A	35,8%	36,9%	16,4%	11,0%	Competitiva
74	TOTVS	33,9%	34,9%	19,1%	12,1%	Competitiva
75	TRAN PAULIST	39,2%	30,1%	20,2%	10,5%	Controle
76	TUPY	33,0%	38,6%	15,3%	13,2%	Competitiva
77	ULTRAPAR	29,9%	37,2%	20,6%	12,3%	Competitiva
78	USIMINAS	37,8%	31,6%	18,2%	12,4%	Controle
79	VALE	40,8%	28,0%	19,1%	12,1%	Controle
80	TELEF BRASIL	34,0%	37,0%	18,3%	10,7%	Competitiva
81	VALID	28,2%	39,6%	17,7%	14,4%	Competitiva
82	VIAVAREJO	39,3%	32,7%	17,9%	10,1%	Controle
83	WEG	37,2%	34,7%	19,4%	8,7%	Controle

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base na Tabela 1, pode-se observar que na maioria das empresas analisadas existe uma distribuição percentual muito próxima entre as culturas de controle e competitiva, que são as culturas mais predominantes entre o grupo analisado, mostrando que a maioria das empresas não tem apenas um tipo de cultura fortemente evidenciado em seus Formulários de Referência, mas sim que há uma combinação proporcional de culturas que se alinham as perspectivas e objetivos da organização.

Além dessa combinação proporcional entre as características culturais, verifica-se dentre as quatro tipologias de cultura organizacional que há uma predominância da cultura de controle em 68,67% (57) das empresas, seguido pela cultura competitiva em 30,12% (25). A cultura criativa mostra-se predominante em apenas 1,20% das empresas (1) e a colaborativa em 0,00% (0) das empresas da amostra. De forma inversa, pode-se observar que em 95,18% (79) das empresas da amostra a cultura criativa foi a menos evidenciada nos relatórios investigados, dentre as quatro tipologias de cultura elencadas como de interesse nessa pesquisa, seguido da cultura colaborativa 4,82% (4).

Reconhecendo a predominância das culturas voltadas ao controle e a competitividade. Acredita-se que as empresas listadas no IBRx100 DA [B]³ são conduzidas por elementos relacionados a uma orientação para o controle dos processos, com vistas a proporcionar a eficiência, pontualidade e o bom funcionamento da empresa. Há foco também no desenvolvimento da competição a partir de meios com foco no cliente, produtividade, rentabilidade e alcance das metas.

4.2 Análise Inferencial

Para analisar a associação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ no ano de 2018 foi utilizada a correlação de *Pearson* entre as assertivas que representam cada dimensão das tipologias de cultura organizacional (Colaborativa; Criativa; Competitividade; Controle) e a medida de desempenho financeiro elencado para a pesquisa, intitulado de Retorno Sobre Ativo. Assim, na Tabela 2 apresenta-se a correlação de *Pearson* entre as culturas organizacionais e o ROA.

Tabela 2. correlação de Pearson entre as culturas organizacionais e ROA

Variáveis	ROA
Controle	0,1683
Competitiva	-0,0062
Colaborativa	0,1543
Criativa	-0,0276*

** . A correlação é significativa no nível 0,01.

* . A correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Verifica-se que apenas a cultura criativa está associada com o Retorno Sobre Ativo (ROA). Entretanto, não se pode observar apenas a correlação entre duas ou mais variáveis para que seja possível tomar uma decisão em relação as hipóteses elencadas no decorrer desta investigação. Diante disso, têm-se ter maior robustez nos resultados, quando se opta por um modelo de regressão linear múltipla, para então se obter poder de explicação frente aos resultados e garantir que inferências possam ser feitas. Dessa forma, na Tabela 3 são apresentados os principais resultados após o processamento dos quatro modelos de regressão.

Tabela 3. Resultados dos modelos de regressão linear múltipla.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	Coef. β	Sig.						
Constante	0,084	0,474	0,276	0,008	0,083	0,515	0,008	0,940

Cultura Colaborativa	0,194	0,448	-	-	-	-	-	-
Cultura Criativa	-	-	-0,715	0,000	-	-	-	-
Cultura Competitiva	-	-	-	-	0,101	0,588	-	-
Cultura de Controle	-	-	-	-	-	-	0,499	0,003
Endividamento Geral	-0,141	0,000	-0,156	0,000	-0,146	0,000	-0,151	0,000
Tamanho	0,001	0,872	-0,002	0,683	0,001	0,828	-0,002	0,675
R ² Ajustado	27,8%		42,1%		27,6%		34,9%	
H1	Rejeita-se		-		-		-	
H2	-		Rejeita-se		-		-	
H3	-		-		Rejeita-se		-	
H4	-		-		-		Rejeita-se	

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da Tabela 3 são analisadas as hipóteses da pesquisa e, conseqüentemente, tomam-se possíveis decisões. A H1 prevê que a cultura organizacional colaborativa afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³, pertencentes ao IBrX 100. A natureza dessa relação sugere efeito positivo, e não significativo ($\beta = 0,194$; $p\text{-value} > 0,05$). Indicando que a cultura colaborativa impacta de forma positiva no desempenho das empresas, porém tal relação nesta pesquisa não foi significativa. Assim, rejeita-se a H1.

A H2 propõe que a cultura organizacional criativa afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³, pertencentes ao IBrX 100. Os resultados da Tabela 3 indicam que a cultura criativa influencia negativamente o desempenho das empresas ($\beta = -0,715$; $p\text{-value} < 0,05$). Assim, rejeita-se H2. Dessa forma, a cultura criativa tende a impactar negativamente no desempenho das empresas que possuem maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro.

Na H3, é hipotetizado que a cultura organizacional competitiva afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³. Nesse sentido, a partir da Tabela 3 nota-se que a cultura competitiva exerce efeito positivo e não significativo sobre o desempenho das empresas listadas no IBrX 100 ($\beta = 0,101$; $p\text{-value} > 0,05$). Assim, rejeita-se H3. Por fim, a H4, propõe que a cultura organizacional de controle afeta negativamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³, pertencentes ao IBrX 100. Partindo no coeficiente de regressão, nota-se que a cultura de controle exerce efeito positivo e significativo sobre o desempenho das empresas ($\beta = 0,499$; $p\text{-value} < 0,05$). Em face do resultado identificado, infere-se que a cultura de controle interfere positivamente no desempenho das empresas.

4.3 Discussão dos Resultados

A cultura organizacional, a partir das suas construções consubstanciadas em aspectos colaborativos, criativos, competitivos e de controle possuem uma permeabilidade no ambiente das empresas listadas na [B]³ referente aos seus impactos no desempenho organizacional que diferem das empresas listadas em Taiwan (Tseng, 2010), na Coréia do Sul (Han, 2012) na Turquia (Acar & Acar, 2014) e nos Estados Unidos (Parente, et al., 2018). Infere-se que as características preconizadas por cada cultura e ilustradas nos Formulários de Referências fornecem garantias do cumprimento das metas e dos objetivos organizacionais das empresas brasileiras analisadas, haja visto que estão imersas em um ambiente de economia em desenvolvimento. Há predominância de uma cultura de controle e competitividade entre as organizações, sendo assim, as mesmas precisam apresentar-se como atrativas para os financiadores da atividade operacional, ou seja, os próprios atores envolvidos nesse processo precisam vislumbrar que a empresa possui capacidade cultura de atender as necessidades dos mesmos.

A configuração das empresas listadas no IBrX 100 influencia na caracterização das culturas organizacionais dominantes, o que pode apresentar-se como um limitador no processo de atração de novos investidores, visto que os níveis culturais de criatividade afetam negativamente o desempenho das empresas. É possível, portanto, que as características e a forma com que tais tipologias de cultura são expostas no Formulário de Referência possam conduzir os investidores a tomar decisões que se alinhem a essa cultura da empresa, pois há indícios que são empresas que estão dispostas a correr mais riscos e a se expor mais por meio de processos inovadores e criação de produtos e serviços que demandam aceitação mercadológica, pois este é o risco de adoção de uma cultura criativa, visto a elevada volatilidade de negociação das ações, se considerado o grupo de empresas objeto da pesquisa.

Acar e Acar (2014) não identificaram que a cultura colaborativa influencia no desempenho financeiro dos hospitais públicos e privados da Turquia, tal fato alinha-se aos resultados desta pesquisa. Já Han (2012) identificaram que a cultura colaborativa tem impacto no desempenho financeiro das organizações. Essa ambiguidade de resultados deve ser vislumbrada com parcimônia a medida que o desenvolvimento de uma cultura organizacional está imbricado em uma pluralidade de fatores. Dessa forma, os gerentes poderiam se orientar por meio de políticas que valorizem os empregados e incentivem o trabalho em equipe (Parente et al., 2018). É oportuno resgatar que as empresas estão expostas a mudanças constantes advindas do ambiente global onde as mesmas estão inseridas. Sendo assim, características da cultura colaborativa devem ser inseridas nesse contexto organizacional de tomada de decisão que por consequência tende a refletir no desempenho financeiro das organizações.

Contrariando os estudos de Tseng (2010), Han (2012) e Acar e Acar (2014) esta pesquisa identificou que a cultura criativa tem impacto significativo e negativo no desempenho das empresas brasileiras pertencentes ao IBrX 100. Assim, processos operacionais com fins voltados para a inovação e tecnologia de ponta (Cameron et al., 2006) narrados pelas organizações tendem a influenciar negativamente no retorno sobre o ativo. Diante destas constatações, nota-se que a cultura criativa no ambiente das empresas listadas no IBrX 100 inibe o desenvolvimento de iniciativas voltadas para a criatividade, adaptabilidade e agilidade, visto que tendem a influenciar negativamente no desempenho financeiros das mesmas. Ademais, esse relacionamento negativo entre cultura criativa e desempenho financeiro não conduz o funcionário a correr mais riscos e buscar apoio externo no que tange o desenvolvimento das tarefas (Santos, 1998).

Nota-se que a cultura competitiva não representa impacto no desempenho das empresas listadas no IBrX 100. Tal resultado alinha-se a pesquisa de Han (2012) e de Parente et al. (2018) que também não encontraram relacionamento significativo entre a cultura competitiva orientada para as tarefas e o desempenho financeiro. Por outro lado, esta evidência se apresenta de forma contrária aos estudos de Ogbonna e Harris (2000) e Acar e Acar (2014). Assim, a cultura competitiva nesta investigação não contribui para a promoção do desempenho financeiro

A cultura de controle se relaciona positivamente o desempenho das empresas brasileiras analisadas. Dessa forma, tais resultados não corroboram com Han (2012) e Parente et al. (2018), uma vez que nestas investigações os autores identificaram que a cultura de controle afeta negativamente no desempenho financeiro de empresas listadas na Correia do Sul e em Nova York. Por outro lado, os achados desta investigação corroboram com Acar e Acar (2014) que identificaram que a cultura de controle contribui positivamente para o desempenho financeiro das empresas listadas na Turquia. Depreende-se deste resultado que o desenvolvimento de uma cultura de controle contribui para a rentabilidade dos ativos das empresas analisadas, em relação a geração de receitas. Tal fato contribui para a obtenção de posições mais vantajosas (Acar & Acar, 2014) e com decisões econômicas envoltas em controle com ênfase na produtividade

(Santos, 1998). Dos resultados evidenciados, depreende-se que a associação entre cultura organizacional e desempenho financeiro é uma questão que merece destaque teórico-empírico principalmente no ambiente brasileiro, sendo que nesta pesquisa notam-se *insights* dessa associação, uma vez que para a amostra de empresas brasileiras, nem todas as culturas tiveram o mesmo impacto na promoção do desempenho financeiro.

5 CONCLUSÃO

O estudo examinou a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas das empresas listadas no IBrX 100. Os resultados evidenciaram a predominância da cultura de controle nos relatórios publicados, seguida da tipologia competitiva. Referente a relação proposta identificou-se que cultura criativa impacta negativamente no desempenho das empresas, enquanto a cultura de controle possui efeito positivo e significativo, revelando que as empresas analisadas valorizam a administração por líderes conservadores que gerenciam por meio de normas burocráticas. Nessa perspectiva, o desempenho financeiro incorpora dois aspectos principais quando identificado por meio da rentabilidade e geração de receitas e alinhado ao ativo da empresa: aspectos inovadores e de concessão de flexibilidade influenciam negativamente e a condução de processos por meio de aspectos relacionados a eficiência e controle operacional influenciam positivamente o desempenho das empresas analisadas.

5.1 Implicações Teóricas e Práticas

Este estudo contribui para a literatura que discute cultura e desempenho organizacional (Ogbonna & Harris 2000; Tseng, 2010, Han, 2012; Acar & Acar, 2014; Parente et al., 2018). Os resultados indicam que a cultura criativa e a cultura de controle influenciam no desempenho financeiro das empresas listadas no IBrX 100. Nesse aspecto, a cultura organizacional quando entendida pelos gestores como valiosa e imitável pode ser uma vantagem competitiva, afetando o desempenho organizacional. Além disso, a cultura, sendo indescritível e intangível, neste estudo apresentou efeitos distintos no desempenho financeiro, o que se sugere é estar em função da cultura nacional predominante e do grupo de empresa analisado.

Diante destas constatações, identifica-se que o ambiente de negociação das empresas listadas no IBrX 100 estão envoltas em evidenciar para os seus usuários por meio dos Formulário de Referência a predominância de uma cultura de controle e competitiva. A cultura de controle potencializa o desempenho das empresas. Ademais, em termos de contribuições teóricas, a pesquisa valida o *Competing Value Framework* (Cameron et al., 2006) e a operacionalização feita por Fiordelisi e Ricci (2014) para as empresas que são normatizadas no ambiente brasileiro. Esta validação já havia acontecido no ambiente estadunidense, a partir da pesquisa de Parente et al (2018).

Em termos práticos, sinaliza-se para os gestores e para os responsáveis pelas narrativas presentes no Formulário de Referência, que a ênfase a ser impressa nos mesmos, se o objetivo da empresa for elevar os ganhos envolvendo os retorno sobre ativo, deve estar consubstanciada em processos consistentes e sustentados por medição da atividade operacional, garantindo a previsibilidade e a estabilidade organizacional (Cameron et al., 2006; Parente et al., 2018). Assim, com esses resultados amplia-se a oportunidade de os gestores buscarem cada vez mais posições competitivas, visto que os elementos culturais desta tipologia de cultura mostram possuir impacto positivo sobre o desempenho das empresas.

5.2 Limitação e Oportunidades De Pesquisa

Há de se destacar algumas características da presente pesquisa que se apresentam como limitações. De modo inicial, o grupo de empresas escolhido, o IBrX 100 apresenta-se como uma limitação para os resultados discutidos nesta investigação, uma vez que quanto maior o

nível de negociação entre as empresas maior tende a ser seu nível de competição, fato que mostrou-se estar narrado nos Formulários de Referências analisados. Assim, como forma de controlar essas particularidades do grupo de empresas investigados, sugere-se aplicar o *framework* de Cameron et al., (2006) a outros grupos de empresas listadas na [B]³, com vistas a ampliar os resultados desta investigação. De modo adicional, sugere-se a adição de variáveis como agressividade fiscal, uso de incentivos governamentais para o desenvolvimento da pesquisa e inovação, pois são particularidades que um modelo regressivo pode equacionar e fornecer maior robustez para os futuros resultados.

A análise dos Formulários de Referência não está isenta da percepção e limitações dos presentes pesquisadores. Assim, pode haver críticas quanto à subjetividade dos documentos que influenciam na representatividade da análise, pois as informações apresentadas são de extrema importância para as organizações, por serem capaz de influenciar na tomada de decisão dos *stakeholders* e afetar a liquidez das ações, podendo, conseqüentemente, fazer com que alguns administradores tenham interesse em divulgar esses relatórios com incrementos que podem não existir no mundo fático, ou ainda estarem em vias de implementação. Essa possibilidade não torna os documentos inverificáveis, porém, serve de alerta para que pesquisadores sejam criteriosos na obtenção de dados adequados desses documentos, ações que pesquisas futuras podem fomentar e aperfeiçoar.

REFERÊNCIAS

- Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 18-31.
- Brasil Bolsa Balcão [B]³. *Índice Brasil 100 (IBrX)*. Recuperado em 23 out. 2018. de http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-amplos/indice-brasil-100-ibrx-100-composicao-da-carteira.htm.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. São Francisco: Jossey Bass.
- Cameron, K. S.; Quinn, R. E.; Degraff, J. & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (1983). *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Comissão de Valores Mobiliários. *Instrução CVM 480*, de 07 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Recuperado em 04 abr. 2019. de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.
- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28(1), 66-82.
- Fleury, M. T. & Fischer, R. M. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, C. A. M., & Bastos, A. V. B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 61-88.
- Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, 31(3), 73-82.

- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Pearson.
- Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219.
- Kos, S. R., Espejo, M. M. D. S. B., & Raifur, L. (2014). O conteúdo informacional do Relatório da Administração e o desempenho das empresas brasileiras do Ibovespa. *Revista Universo Contábil*, 10(2), 43-62.
- Krauter, E. (2009). *Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Lindquist, E. A. & Marcy, R. T. (2014). *The Competing Values Framework: Strategic Implications for Leadership, Conflict and Change in Public Organizations*. Anais... British Columbia: University of Victoria, British Columbia, 2014.
- Lopes, I. F., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos da cultura local nos sistemas de controle de incubadoras de empresas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12(1), 1-14.
- Lopes, I. F., Gasparetto, V., Schnorrenberger, D., & Lunkes, R. J. (2017). Relação do desempenho financeiro e dos riscos operacionais na remuneração de executivos de empresas brasileiras com ADRs. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3), 22-52.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), 766-788.
- Oyadomari, J. C. T. (2008). *Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.
- Parente, P. H. N., De Luca, M. M. M., de Lima, G. A. S. F., & de Vasconcelos, A. C. (2018). Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, 1-21.
- Pettigrew, A. (1979). *Studying Organizational Culture*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581
- Ribeiro, J. S. D. A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & de Ramos Neves, J. T. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(Número Especial), 4-17.
- Santos, J. L., Kelm, M. L., & Abreu, A. F. (2001). Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência-um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. *Revista de Administração*, 36(3), 59-69.
- Santos, N. M. B. F. D. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47-76.
- Santos, N. M., Bronzo, M., Oliveira, M. P. V., & Resende, P. T. V. (2014). Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma

gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 11(3), 106-129.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H., (2012). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*. San Diego: California.

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.

Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco, 1998.

Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of management*, 13(1), 109-122.