

ALINHANDO CULTURAS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Cinthia Maria Freitas Cavalcanti - Universidade de Fortaleza

Afonso Carneiro Lima - UNIFOR

Resumo

Considerando a importância da cultura organizacional para a competitividade das empresas, este artigo aplicado tem como objetivo verificar o alinhamento entre as culturas organizacionais de diferentes unidades estratégicas de negócio (UENs) e a estratégia corporativa de um grupo empresarial do setor de aço. O estudo de caso empregou uma abordagem predominantemente quantitativa, complementada por uma análise documental. Realizou-se um diagnóstico de perfis culturais existentes por meio do modelo de valores competitivos (MVC), de Cameron e Quinn (2006); a análise documental visou levantar informações sobre a estratégia corporativa, especificamente, os mapas, objetivos e indicadores estratégicos do Balanced Scorecard (BSC). Resultados mostram a ausência de um perfil predominante: as UENs obtiveram pontuações próximas para os perfis de cultura Clã, Hierárquica e Racional. A partir desses resultados, pode-se concluir uma ausência de força cultural nas UENs investigadas. Além disso, a estratégia corporativa formal apresenta objetivos alinhados aos perfis de cultura Hierárquica e Inovativa, sendo essa última a que obteve menor pontuação em todas as UENs. Consonante ao referencial teórico utilizado, sugere-se o desenho de um plano de mudança organizacional com foco nos aspectos culturais que precisam ser gerenciados, alterados, fortalecidos ou reduzidos para que a estratégia corporativa seja executada com maior eficácia.

Palavras-chave: Estratégia corporativa, Cultura organizacional, Modelo dos valores competitivos

Abstract

Considering the importance of organizational culture for the competitiveness of companies, this applied article aims to verify the alignment between organizational cultures of different strategic business units (SBUs) and the corporate strategy of business group in the steel sector. The case study used a predominantly quantitative approach, complemented by a document analysis. A diagnosis of existing cultural profiles was made through the competing values framework (CVF), by Cameron and Quinn (2006); the document analysis aimed to raise information about the corporate strategy, specifically, the maps, objectives and strategic indicators of the Balanced Scorecard (BSC). Results show the lack of a predominant profile: the SBUs obtained similar scores for the Clan, Hierarchical and Rational culture profiles. From these results, one can conclude a lack of cultural strength in the investigated SBUs. In addition, the formal corporate strategy presents objectives aligned with hierarchical and innovative culture profiles; the latter being the one that obtained the lowest score in all SBUs. In keeping with the theoretical framework used, it is suggested the design of an organizational change plan focusing on the cultural aspects that need to be managed, altered, strengthened or reduced so that corporate strategy is executed more effectively.

Keywords: Corporate strategy, Organizational culture, Competing values framework

Alinhando Culturas Organizacionais e Estratégia Corporativa

1 Introdução

Em meio ao contexto de hipercompetição (D'Aveni, 2010; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015), o posicionamento estratégico, que envolve escolhas sobre em que setores atuar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos (Kluyver & Pearce II, 2008), torna-se cada vez mais desafiador às empresas. Segundo Hitt et al. (2015), a empresa obtém vantagem competitiva quando é capaz de implementar uma estratégia capaz de levar valor superior ao seu público-alvo e que seus competidores não são capazes de duplicar ou considerarem onerosa de imitar, como por exemplo, uma cultura organizacional dedicada à geração de valor. A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores compartilhados pelos membros da organização e, vem a ser fonte de vantagem quando as pessoas na organização estão unidas pela crença nela, sendo um traço exclusivo e valioso ligado aos estágios iniciais da história da empresa (Hitt et al., 2015).

Um número expressivo de trabalhos sobre cultura organizacional na área da administração surgiu a partir da década de 1980, teorizando que trabalhando-se a cultura organizacional, os gestores seriam capazes de atingir mais facilmente seus objetivos estratégicos e diferenciar-se de maneira definitiva de seus competidores em sua proposta de valor (Santos, 2000). O estudo de Crozatti (1998), por exemplo, discute a interação entre cultura organizacional e modelos de gestão, enfatizando que os modelos de gestão estratégica não se relacionam apenas com indicadores operacionais e financeiros das empresas, pois as empresas, assim como as pessoas, têm individualidade que podem ser verificadas em aspectos como: níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, entre outros. Esse estudo corrobora com Santos (2000), e, que aspectos da diferenciação entre empresas são estabelecidos pelo modelo de gestão, relacionando-se com a cultura organizacional e impactando o desempenho.

Este artigo aplicado aborda um grupo empresarial ligado ao setor de aço, setor este intensivo em capital, e que tem a liderança em custos como principal base de estratégia competitiva por parte das empresas que o compõem (Porter, 1986): uma vez que o aço é uma *commodity*, o preço do produto final é ditado pelo mercado global, logo a eficiência operacional buscando-se o baixo custo é primordial para obtenção da lucratividade.

O grupo empresarial atua há mais de 40 anos em todo o mercado brasileiro, com uma carteira de 16 mil clientes e com capacidade produtiva de 1 milhão de toneladas de aço por ano e um faturamento de 3,6 bilhões em 2020. Suas unidades estratégicas de negócios (UENs) operam em diferentes atividades dentro da cadeia de valor do aço: comercialização e distribuição de produtos e indústria metalmeccânica na Região Nordeste e, a mais recente, siderurgia, na Região Norte do Brasil. A entrada do grupo no segmento da siderurgia trouxe mudanças importantes à administração das demais UENs, e.g., novas exigências administrativas para assegurar a competitividade ou para atender obrigações de legislação. De acordo com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2010), a indústria siderúrgica é regida por diversas normatizações e legislações que precisam ser cuidadosamente observadas em suas operações, dentre elas a gestão da qualidade do produto, que é certificado, a gestão ambiental com controle de emissões, consumo de energia, gestão de resíduos, reciclagem e recursos hídricos. Assim, este estudo pressupõe a existência de conflitos entre as culturas organizacionais após a implantação da UEN de siderurgia: as práticas de gestão das empresas, o perfil da liderança, as formas de perceber e atuar nos problemas, as percepções sobre sucesso da organização como um todo são diferentes, resultando em um ambiente onde a execução da estratégia corporativa não está alinhada entre todas as UENs.

2 Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante desse contexto, concebeu-se o seguinte problema de pesquisa: as culturas organizacionais de diferentes UENs estão compatibilizadas à estratégia corporativa de um grupo empresarial da indústria do aço? Assim, como objetivo, tem-se verificar o alinhamento entre as culturas organizacionais das referidas UENs à estratégia corporativa desse grupo.

O estudo visa aumentar a compreensão sobre como as empresas brasileiras podem diagnosticar a relação entre aspectos culturais e sua estratégia corporativa, para então implementar mudanças em recursos estratégicos intangíveis, e.g., capacidades e cultura organizacional. Conforme Migueles Lafraia e Souza (2006), não se pode gerenciar a cultura sem entendê-la, com ela se forma, e como ela atua sobre as pessoas. Assim, um estudo sobre a cultura organizacional torna-se relevante para direcionar mudanças organizacionais necessárias, em especial para direcionar a liderança na condução da mudança desejada, como é o caso aqui descrito. Esta pesquisa também pode servir de base para outras empresas inseridas em contextos similares, em que diferentes UENs apresentam dificuldades para a execução de uma estratégia corporativa dada a falta de alinhamento da cultura organizacional.

3 Fundamentação Teórica

3.1 Conceitos de cultura organizacional

Uma das mais conhecidas e completas definições de cultura organizacional é dada por Schein (1984, p. 3) como o padrão de pressupostos de um grupo, criado, descoberto ou desenvolvido, e atestado por ele, no processo de adaptação interna da organização frente às influências externas. A cultura organizacional pode também ser descrita como um conjunto concreto de produtos (mitos, sagas, sistemas de linguagem, símbolos, rituais, cerimônias, normas comportamentais etc.) por meio dos quais um sistema é estabilizado e perpetuado (Shrivastava, 1985), isto é, dá o sentido de coesão e continuidade na organização. Cameron & Quinn (1999), por sua vez, atribuem à cultura organizacional tudo o que traz singularidade a uma organização em relação às demais. Autores como Ortega-Parra e Sastre-Catillo (2013) e Schneider, Ehrhart e Macey (2013) atribuem à cultura organizacional (conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento, normas) o principal direcionador das escolhas e decisões, nem sempre explícito, na organização, ou o principal fator de influência no comportamento e adaptação de seus membros para a busca dos objetivos organizacionais.

Para Schein (2009), a análise da cultura organizacional requer a percepção de diferentes camadas em que ela se manifesta: artefatos, crenças e valores expostos e pressupostos básicos. A camada “artefatos” é a mais fácil de se verificar, porém difíceis de decifrar; nesta camada estão os produtos visíveis como o ambiente físico, a linguagem, as formas de comunicação, manifestações emocionais, ritos, mitos e as histórias da organização - fáceis de descrever, mas cujos significados são difíceis de explicar para o grupo. A segunda camada, “crenças e valores expostos” correspondem às estratégias, metas e filosofias explícitas que refletem as crenças e os valores do grupo, geralmente influenciados por seus líderes ou fundadores, e que tenham tido sucesso como solução de problemas e percebido pelo grupo como um todo. A terceira camada se refere aos “pressupostos básicos”, o nível mais profundo, onde ficam as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, compartilhados e assumidos como verdadeiros, que são fonte do comportamento e ações do grupo; compreendendo-se este nível de cultura permite entender-se os níveis mais superficiais. Assim, a partir dessa análise, é possível influenciar a cultura organizacional em suas camadas mais profundas: esta, para Schein (2009), é a questão mais central aos líderes, inerente ao próprio processo de administração.

3.2 Cultura organizacional e estratégia

A cultura organizacional possui uma relação essencial com a estratégia. Os chamados produtos culturais (mitos, sagas, sistemas de linguagem, símbolos, rituais, cerimônias, normas comportamentais etc.) podem mediar ou substituir a racionalidade na tomada de decisão estratégica: uma vez que decisões dessa natureza envolvem grande complexidade e pouca

estruturação, elas exigem um conjunto elaborado de interpretações e julgamentos gerenciais, todos influenciados pela cultura organizacional (Shrivastava, 1985). Assim, em contextos de mudança estratégica, a cultura organizacional exerce um papel fundamental para conscientização das pessoas na organização quanto a oportunidades e ameaças e correspondentes estratégias (Hitt et al., 2015).

Cameron e Quinn (2006) argumentam que as organizações no século XXI não se orgulham mais da estabilidade e constância, essas são características associadas a mesmice e resistência às mudanças; se antes a incerteza fazia parte dos processos de mudança, hoje a incerteza está associada a manutenção do *status quo*. No entanto, os autores ressaltam que as taxas de falhas nos processos de mudança são grandes, principalmente em razão da negligência da cultura organizacional. A cultura é ignorada como importante influência ao desempenho organizacional por envolver questões que estão dentro das cabeças das pessoas, e.g., valores, pressupostos subjacentes, memórias coletivas, e não diretrizes formais sobre como a organização deve agir para atingir seus objetivos. Os autores criaram então uma metodologia para auxiliar as organizações a gerenciarem o nível mais fundamental dentro do processo de mudança, o nível cultural.

Em relação a estratégia, Chandler (1962, p. 13) afirma que se trata da “determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa, e a adoção de linhas de ação e de alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos”. Já Porter (1999, p. 48) estabelece que estratégia significa “desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente”. Andrews (1987, p. 58), por sua vez, entende estratégia como

O padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

A partir dessas definições clássicas, entende-se que a cultura e a estratégia empresarial estão intimamente relacionadas.

Andrews (1987), ao definir estratégia, ainda enfatiza seu nível de alcance na organização, citando estratégia de negócio e estratégia corporativa. Estratégia de negócio, menos abrangente, objetiva a escolha de produtos e serviços, bem como os mercados para determinada linha de negócio dentro da firma; tem como premissa determinar como a empresa competirá dentro de um negócio específico, posicionando-se entre seus competidores. Estratégia corporativa visa definir o conjunto de negócios em que a empresa irá competir; no entanto, sua definição torna esta tarefa um tanto complexa: um conjunto padronizado de decisões no âmbito de uma empresa que não só revela, mas também determina seus objetivos e metas, constrói as principais políticas e planos para se atingir tais metas e define o escopo do negócio que a empresa busca. Com isso, a essência da estratégia corporativa seria a capacidade de a corporação diversificada aumentar a vantagem competitiva de suas unidades de negócios; do contrário, pouco ou nenhum valor econômico é criado (Montgomery & Porter, 1998).

Já sob uma perspectiva interna à organização, segundo Barney (1991) e Hitt et al. (2015), alguns critérios devem ser atendidos para determinar quais capacidades da empresa podem ser consideradas competências essenciais, e conseqüentemente, fontes de vantagem competitiva. A organização deve analisar quais das suas capacidades são valiosas, raras, caras de serem imitadas pelos seus concorrentes e que não são substituíveis. Entre as capacitações custosas de imitar por outras empresas está a cultura organizacional, pois ela surge no início da história da organização e continua sendo desenvolvida como um conjunto de valores compartilhados pelos seus membros, que são unidos pela crença nela.

Nessa linha, Kretzer e Menezes (2009) discorrem que a análise da vantagem competitiva deve ser iniciada pela avaliação dos recursos disponíveis, verificando-se o que a empresa faz ou pode fazer por meio de seus processos organizacionais e gerenciais, em um certo período, isso caracteriza suas fontes potenciais de vantagem competitiva, entre elas, a cultura organizacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) descrevem as ligações entre os conceitos de cultura e estratégia, quando o processo de formulação da estratégia passa pela forma de pensar das pessoas na organização que são influenciadas pela cultura, que estabelece premissas para a forma de análise e de como as decisões são tomadas. Para os autores, a cultura também age na resistência a mudanças estratégicas: dadas as crenças pessoais enraizadas e pressupostos definidos, são erguidas barreiras internas de resistência às mudanças necessárias, mas o contraponto disso é que somente por meio de mudanças fundamentais na cultura é possível fazer mudanças radicais na estratégia.

Tão importante quanto a formulação da estratégia é a sua execução e a sua gestão. Segundo Braga, Ferraz e Lima (2014), as práticas de gestão empresarial dependem fortemente da cultura organizacional, visto que ela influencia o comportamento das pessoas. Assim, torna-se importante identificar a cultura predominante em uma empresa, pois suas características específicas são constituídas por vários elementos que geram impactos nos desempenhos dos funcionários e no organizacional. A forma de trabalho das pessoas, o perfil da liderança e o modelo de gestão são aspectos que constroem o resultado econômico e financeiro das empresas, logo entendendo o perfil de cultura existente, é possível alinhá-lo aos objetivos organizacionais.

Segundo Kaplan e Norton (2009), no processo de formulação da estratégia, quando se realiza a análise interna das capacidades da organização e são identificados seus pontos fortes e fracos, os gestores podem identificar aspectos da cultura que podem ser desenvolvidos, fortalecidos ou mudados. Assim como na análise externa, podem existir oportunidades de desenvolver a cultura de acordo com o ambiente externo. Os autores citam a importância da execução na gestão estratégica e o papel do líder como condição primordial para sua execução bem-sucedida, visto que os líderes são responsáveis por aplicar os programas de comunicação que alinham todos os empregados à estratégia, e “a comunicação também contribui para moldar a cultura” (Kaplan & Norton, 2009, p. 144). Segundo os autores, por meio de mensagens culturais os líderes podem obter o comprometimento das pessoas com o desempenho, enfatizar a proposta de valor e compartilhar a visão organizacional.

Henri (2006) analisa e testa a relação entre cultura organizacional e duas variáveis relacionadas a Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD) (diversidade e a natureza do uso). Por meio de uma pesquisa *survey*, conclui que em organizações com uma cultura mais flexível, os administradores tendem a utilizar medidas de desempenho e SMD para focar a atenção das áreas da organização, apoiar a tomada de decisão estratégica e legitimar ações numa proporção significativamente maior do que administradores em empresas que apresentam uma cultura “dominadora”. Pode-se assim constatar que uma cultura organizacional que enfatiza “flexibilidade” estaria mais propensa a adotar artefatos da contabilidade gerencial. Já Gambi (2015), em uma *survey* baseada no MVC (Cameron & Quinn, 2006) verificaram a influência da cultura organizacional no desempenho em inovação e, embora o efeito varie dependendo do perfil de cultura das empresas, todos os diferentes perfis culturais impactaram no desempenho, contrariando estudos que defendem uma cultura específica para fomentar a inovação e apoiando pesquisas que defendem uma cultura baseada em múltiplas características.

Rocha, Pelogio e Añez (2013) desenvolveram um estudo também utilizando o MVC em indústrias de laticínios no Rio Grande do Norte. Encontraram resultados muito próximos aos quatro perfis culturais do modelo, inferindo um equilíbrio entre os perfis nas organizações; mesmo em dimensões opostas, os perfis não são auto-excludentes, podendo coexistir em organizações do mesmo setor.

4 Metodologia

4.1 Caracterização da Empresa Pesquisada

O grupo empresarial aqui analisado compõe-se de três UENs. A primeira, mais antiga, localiza-se na região Nordeste do País e abriga as operações de comercialização dos produtos. Nessa unidade, em que está sediada a *holding* do grupo, há a presença do fundador. A segunda UEN é uma unidade metalmeccânica, operação de manufatura que converte o aço enquanto matéria-prima em produtos destinados ao consumidor final, localizando-se próxima à unidade 1. A terceira unidade, uma indústria siderúrgica, é a mais recente e localiza-se na Região Norte, geograficamente separada das demais UENs. Sua implantação foi executada por um corpo de profissionais contratados do setor siderúrgico.

As UENs 1 e 2 possuem forte vínculo à história do fundador e sua família. Empiricamente, observa-se o reconhecimento dessa trajetória como responsável pelo crescimento e sucesso do grupo empresarial por grande parte dos funcionários. O empreendedor iniciou suas atividades com um pequeno negócio de revenda de aço, desenvolvendo-se com o tempo para um negócio maior de distribuição e, eventualmente, para uma indústria metalmeccânica. Tal trajetória corrobora com Schein (2009) ao argumentar que as culturas se iniciam com a imposição de valores e pressupostos de um líder a um grupo. Se esse grupo é bem-sucedido e os pressupostos se mostram verdadeiros, tem-se uma cultura que definirá as próximas gerações de membros e que tipos de liderança são aceitáveis.

No processo de implantação da unidade 3, o fundador e presidente do grupo nomeou um grupo de executivos com experiência no setor, sem vínculos prévios com o quadro de funcionários do grupo. Nesse contexto, não houve iniciativas da gestão superior para se compreender e definir elementos-chave para a arquitetura de uma cultura organizacional em nível corporativo. Mesmo assim, verificou-se que o novo grupo de executivos e gestores trouxe consigo experiências, aprendizados, abordagens gerenciais e ferramentas de outras empresas siderúrgicas e que eram ensinados aos novos membros da organização.

Uma nova diretriz estratégica relacionada à necessidade de profissionalização do grupo empresarial foi elaborada em 2010. Em 2012 a diretriz foi consolidada com a definição e implantação de uma nova estrutura organizacional, a partir da qual foram criadas áreas de gestão corporativa, visando a unificação dos processos para todas as UENs com consequente redução de custos e alavancagem de resultados operacionais e financeiros. À direção da maioria das áreas corporativas foram alocados profissionais contratados para a unidade 3 (siderurgia).

4.2 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Yin (2001, p. 21), uma das abordagens mais utilizadas em pesquisas em ciências sociais é o estudo de caso, um delineamento apropriado para pesquisas cujo objeto de investigação foca num fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, como é o caso desta pesquisa aplicada. Para Gil (2010, p. 73), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo [...]”. Assim, esta pesquisa se configura como um estudo de caso, pois nela os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, é preciso analisar dados com informações de como e porque os eventos ocorrem, para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. Trata-se de um estudo de caso descritivo (Gil, 2010).

4.3 Coleta de Dados

A pesquisa foi desenvolvida entre novembro de 2016 e junho de 2017. De acordo com a estrutura proposta ao estudo, elaborou-se o seguinte fluxo de pesquisa: (1) identificação do problema, (2) revisão da literatura, (3) seleção do instrumento de coleta de dados (questionário), (4) coleta de documentos da organização (pesquisa documental), (5) pré-teste do questionário com gestores das UENs, (6) aplicação do questionário, (7) análise e (8) relatório da pesquisa.

4.3.1 Questionário

O questionário utilizou o Modelo de Valores Competitivos (MVC), desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981) como modelo teórico para o diagnóstico do perfil de cultura organizacional, geralmente utilizado para ilustrar as diferenças nos valores que determinam a eficácia nas organizações. Para Cameron e Quinn (2006), o modelo possui vantagens para gestores e pesquisadores que buscam investigar a cultura organizacional, dentre elas a possibilidade de uma abordagem quantitativa (o processo se baseia em medidas quantitativas de dimensões culturais) e qualitativa (insumos qualitativos, como “histórias, incidentes e símbolos que representam o ambiente não mensurável da organização”) (p. 20).

O MVC foi selecionado por considerar aspectos da eficácia organizacional (Cameron & Quinn, 2006, p. 45), lidando com aspectos organizacionais essenciais no contexto gerencial, observados nas categorias do instrumento de coleta e em cada quadrante de sua estrutura: critérios de liderança e gestão de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso, enfatizando as características dominantes da organização.

A população da pesquisa compreende os empregados das três UENs, totalizando 3.216 empregados no momento do estudo. Com as informações sobre a população-foco, obteve-se uma estimativa simples do tamanho da amostra necessária, obtendo-se o número de 343 empregados. Em seguida, distribuíram-se os questionários aos gestores da organização e demais empregados, aleatoriamente, sob orientação de um dos co-autores e acompanhada pelas equipes de recursos humanos das empresas. Além disso, esclareceu-se aos respondentes que a pesquisa não lhes identificaria. A pesquisa contemplou empregados de diversos níveis hierárquicos de modo a evitar o que Barbosa (2003) chama de cultura corporativa ou cultura da cúpula, que pode ser diferente da genuína cultura organizacional das empresas.

O questionário compõe-se de 24 proposições distribuídas em seis categorias, cada uma com quatro alternativas (A, B, C e D) com uma escala ipsativa. Nessa escala o respondente deve dividir 100 pontos entre as alternativas de cada categoria, de forma que a maior pontuação deve ser dada à alternativa que mais se aproxima da realidade organizacional. O instrumento também pode aferir o perfil de cultura considerado ideal pelo respondente, aspecto não abordado nesta pesquisa. Em função da quantidade de empregados por cada unidade, a amostra para aplicação do questionário se dividiu da seguinte maneira: 50 respondentes na UEN 1, com 48 questionários válidos; 186 respondentes na UEN 2, com 176 questionários válidos e 138 respondentes na UEN 3, com 134 questionários válidos, totalizando 358 questionários válidos.

4.3.2 Pesquisa Documental

De acordo com Bowen (2009), a pesquisa documental é um procedimento metodológico que pode ser decisivo ou complementar, pois podem fornecer dados sobre o contexto em que atuam os participantes da pesquisa. Uma vez que trazem registros de informação de fundo assim como *insights* históricos, neste caso, sobre estratégias. Neste estudo a pesquisa documental foi utilizada para coletar informações relativas às estratégias das diferentes UENs e também da corporação (Quadro 3). Analisaram-se a declaração da estratégia da organização (missão, visão e valores), além dos mapas estratégicos provenientes do modelo de gestão utilizado, *Balanced Scorecard* (BSC), em que está descrita a estratégia da empresa a partir de seus objetivos estratégicos, desdobrados em seus respectivos indicadores. Também se analisaram os relatórios desses indicadores estratégicos, representando a execução da estratégia com seus planos de ação, controle e checagem entre resultados esperados e obtidos.

Tabela 1

Documentos para análise da estratégia da organização

Quantidade	Documento	Período
1	Registro da Missão, Visão e Valores corporativos.	Estabelecidos desde 2012.

4	Mapas estratégicos do BSC, por UEN e corporativo.	Última atualização de 2015.
12	Relatórios de indicadores estratégicos.	Relatórios mensais de 2016.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise documental forneceu uma base de conhecimento importante sobre a realidade do grupo como um todo, tendo sido realizada por meio da categorização de palavras ou sentenças presentes nos documentos que indicam objetivos da estratégia corporativa e a forma para sua execução. De acordo com a estrutura do MVC, a categorização foi feita nas duas dimensões: foco interno ou externo, e ênfase na estabilidade e controle ou na flexibilidade e dinamismo. Assim, no registro da Missão, Visão e Valores foram identificadas as sentenças e palavras:

- “Atuar de forma sustentável”: indicando foco externo (preocupação com o meio ambiente e sociedade), e ênfase na estabilidade e controle (controle de impactos ambientais, licenciamentos, certificações);
- “Alta performance dos processos”: indicando foco interno (processos internos), e ênfase na estabilidade e controle (sistema de gestão por processos para garantir a performance);
- “Atendimento diferenciado”: indicando foco externo (clientes e concorrentes), e ênfase na flexibilidade e dinamismo (diferenciação no atendimento ao cliente).

5 Análise dos Resultados

A partir dos dados obtidos por meio dos questionários calcularam-se a média aritmética e o desvio padrão das pontuações na coluna “Atual” nos itens A (Cultura Clã) de cada questão e, em seguida, para os itens referentes aos demais estilos culturais, B (Cultura Inovativa), C (Cultura Racional) e D (Cultura Hierárquica). Apesar da possibilidade de se gerarem gráficos com as médias posicionadas nos quatro quadrantes (Diagrama de Quinn) optou-se por não apresentá-los.

Cada quadrante do Diagrama de Quinn representa um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional, revelando a percepção das pessoas como bom, certo e apropriado para o melhor desempenho organizacional. Ressalta-se que os quatro quadrantes representam suposições opostas. Cada um destaca um valor central oposto ao valor na outra extremidade, e.g., flexibilidade versus estabilidade, interno versus externo. As dimensões, portanto, produzem quadrantes contraditórios na diagonal (Cameron & Quinn, 2006).

Realizou-se um teste de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach, confirmando-se a confiabilidade do instrumento, visto que todos os valores foram superiores a 0,70. A Tabela 2 mostra uma comparação dos valores encontrados nesta pesquisa com outras similares.

Tabela 2

Coefficientes Alfa de Cronbach

Perfil Cultural	Dados da pesquisa	Soares (2015)	Rocha et al. (2013)	Santos (2000)
Clã	0,76	0,69	0,78	0,83
Inovativa	0,75	0,69	0,75	0,83
Racional	0,71	0,72	0,78	0,78
Hierárquica	0,76	0,73	0,72	0,80

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Não se verificaram diferenças relevantes entre gestores e não-gestores, portanto, considerou-se a amostra em apenas um estrato. Os perfis culturais predominantes obtidos foram diferentes para cada uma das UENs. Para a UEN 1, a cultura Clã, para a UEN 2, a cultura

Racional e para a UEN 3, a cultura Hierárquica. Observa-se que as UENs 2 e 3 revelam resultados próximos entre os perfis Hierárquico e Racional, e que todas as UENs obtiveram pontuação relevante para o perfil Clã. Já as menores pontuações de todas foram para o perfil da cultura Inovativa (Tabela 3).

Tabela 3

Perfis culturais das UENs analisadas

Perfil Cultural	UEN 1	UEN 2	UEN 3
Clã	31,79	25,64	25,68
Inovativa	17,24	19,79	19,90
Racional	24,70	27,83	26,45
Hierárquica	26,28	26,74	27,97

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

A análise dos resultados dos perfis culturais de cada UEN é apresentada nas seções seguintes. Em seguida, analisa-se o grau de alinhamento entre as culturas existentes nas diferentes UENs e, por fim, as influências dos perfis culturais sobre a estratégia corporativa.

5.1 Análise do perfil cultural da UEN 1

O perfil cultural predominante na UEN 1 é o Clã. Nesse perfil acredita-se que para a eficácia organizacional devem ser estimulados o desenvolvimento humano e o alto comprometimento dos empregados. Assim, os valores condutores da organização são a comunicação, o comprometimento e o desenvolvimento. A liderança é vista como facilitadora, mentora e criadora de time, e as estratégias de crescimento tem diretrizes que conduzem ao trabalho em equipe, com harmonia, colaboração, moral e uma cultura corporativa eficaz. A cultura Clã alinha-se a elementos culturais das empresas familiares em que há grande valorização das relações afetivas, confiança mútua, dedicação e fidelidade, relações paternalistas com as chefias e preferência pela comunicação verbal, além do processo de tomada de decisão consensual, e influenciado pelas relações de poder e por aspectos emocionais. A UEN1 concentra a força de vendas da organização: os empregados dessa UEN possuem maior contato com os clientes. Assim, devem ter forte relação com o ambiente externo, foco na satisfação dos clientes, visão competitiva e busca por competitividade. Mas, os perfis culturais que possuem valores voltados ao ambiente externo, culturas Racional e Inovativa, tiveram as menores pontuações.

5.2 Análise do perfil cultural da UEN 2

O perfil de cultura organizacional predominante na UEN 2 é o perfil da Cultura Racional. Tal preconiza a concorrência agressiva e o foco no cliente como estímulos à obtenção da eficácia organizacional. Os valores condutores são a conquista de participação de mercado, alcance dos objetivos planejados e rentabilidade. Os líderes são vistos como condutores rígidos e produtores de resultados; as estratégias de crescimento têm diretrizes que conduzem à satisfação do cliente, produtividade, competitividade, domínio de mercado e criação de valor para os acionistas. O perfil da cultura Hierárquica também obteve pontuação relevante, próxima ao perfil predominante da cultura Racional. Tais perfis se baseiam na estabilidade e no controle organizacionais. A UEN 2 é uma empresa de manufatura, regida por procedimentos e normatizações fundamentais para a produtividade e alcance dos objetivos, mesmo sendo a cultura Racional voltada ao ambiente externo, na direção da maximização de resultados, e a cultura Hierárquica voltar-se internamente, na direção da consolidação e continuidade. A UEN 2 é uma unidade que se encontra geograficamente próxima à UEN 1, existindo uma relação de proximidade com a área comercial da organização, seja para o atendimento local ou para a

solução de problemas e reclamações dos clientes, logo pode-se explicar o foco externo existente no perfil cultural predominante.

5.3 Análise do perfil cultural da UEN 3

Já o perfil de cultura organizacional predominante na UEN 3 é o perfil Hierárquico, segundo o qual, o controle e a eficiência nos processos devem ser estimulados para o alcance da eficácia organizacional. Assim, os valores condutores da organização são a eficiência, a consecução dos prazos estipulados e a consistência e a uniformidade dos processos. Os líderes são vistos como coordenadores, monitores e organizadores das atividades, e as estratégias de crescimento estão direcionadas à melhoria contínua dos processos internos, da eficiência e da coordenação das atividades. O perfil da cultura Racional também obteve uma pontuação relevante, próxima ao perfil predominante da Cultura Hierárquica, assim como na UEN 2. Tais perfis valorizam a estabilidade e o controle na organização, sendo a UEN 3 uma indústria siderúrgica, seus produtos, mais do que a UEN 2, são regidos por regulações, procedimentos e normatizações que são essenciais à produtividade, competitividade e alcance dos objetivos organizacionais. Segundo a Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais (2008, p. 101), “o crescimento da siderurgia brasileira será baseado nas melhores tecnologias e práticas operacionais disponíveis em busca do atendimento às crescentes exigências de preservação ambiental e às novas demandas da sociedade”. A UEN 3 é a empresa mais recente do grupo e geograficamente distante das demais UENs, implantada por um grupo de profissionais, gestores e técnicos, oriundos de outras indústrias siderúrgicas, com pouca influência de aspectos culturais de empresas familiares, assim poder-se-ia esperar uma baixa pontuação para o perfil da Cultura Clã, mas não é o que foi observado com o resultado da pesquisa, pois a média obtida para esse perfil está também próxima ao perfil de cultura predominante.

5.4 Alinhamento entre as culturas das UENs

O perfil cultural com menor pontuação em cada uma das UENs foi a cultura Inovativa. Para tal perfil, a eficácia organizacional deve ser estimulada por meio da inovação, visão e mudanças constantes. Assim, os valores condutores da organização são a criatividade, a transformação e a agilidade. Os líderes são vistos como empreendedores e visionários, e as estratégias de crescimento têm diretrizes que conduzem ao crescimento orgânico por meio da inovação em modelos de negócio, produtos, serviços e processos. Segundo De Brito (2015, p. 13), a indústria do aço tem um modelo clássico de produção, por isso o processo de inovação é dificultado, principalmente pelo fato do conceito de inovação ter ficado, durante muito tempo, associado somente a inovação do produto, mas existe “grande potencial de inovação presente nesse ambiente, principalmente no que diz respeito aos processos”.

As três UENs apresentaram resultados distintos quanto aos perfis culturais predominantes: UEN 1 com a cultura Clã, UEN 2 com a cultura Racional e UEN 3 com a cultura Hierárquica, o que atesta o pressuposto de que não há alinhamento entre os perfis culturais das UENs do grupo. Porém, tal análise necessita de mais detalhes, pois os resultados apresentados nas três UENs são próximos aos perfis de cultura Clã, Racional e Hierárquica. Não se pode, assim, afirmar a predominância de um único perfil em cada UEN. Segundo Cameron e Quinn (2006), a maioria das organizações desenvolve um estilo cultural dominante. Nas diversas organizações estudadas pelos autores, mais de 80% são caracterizadas por um ou mais dos tipos culturais do modelo, e aquelas organizações que não têm um tipo cultural dominante, ou que enfatizam os quatro diferentes tipos culturais quase que igualmente, tendem a ser pouco claras sobre a sua própria cultura.

Além disso, Cameron e Quinn (2006) reiteram que a correspondência entre a cultura dominante da organização e seu estilo de liderança, funções da gestão, gestão de recursos humanos, gestão da qualidade e critérios de eficácia contribuem para níveis de desempenho mais altos, ao passo que a falta de correspondência pode criar obstáculos para as mudanças

necessárias. Na maioria das organizações a congruência desses elementos é um pré-requisito para o alto desempenho facilitando a mudança cultural em busca da eficácia organizacional.

A Tabela 4 evidencia o resultado dos perfis culturais encontrados para o grupo como um todo. Observa-se que três perfis culturais tiveram pontuação muito próximas: Clã (26,48), Racional (26,89) e Hierárquico (27,14). A menor pontuação foi para a cultura Inovativa (19,49), em conformidade com os resultados apresentados separadamente nas UENs.

Tabela 4

Perfil cultural corporativo

Perfil Cultural	Média	Desvio Padrão
Clã	26,48	13,72
Inovativa	19,49	10,65
Racional	26,89	14,10
Hierárquica	27,14	12,94

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Diante desse cenário, acredita-se que é válido fazer outro tipo de análise, visto que o objetivo da presente pesquisa é buscar se existe ou não alinhamento entre as culturas organizacionais das UENs do grupo empresarial. Cameron e Quinn (2006) defendem que além do tipo de cultura que domina a organização, outra perspectiva de análise que pode ser feita é em relação a congruência dos perfis culturais gerados nos seis diferentes atributos de cultura, ou seja, até que ponto cada atributo cultural reflete o mesmo tipo de cultura dominante.

Desta forma, pode-se inferir que o pressuposto desta pesquisa sobre a falta de alinhamento da cultura organizacional entres as UENs pode se constituir como parcialmente válido, mas adicionando-se o aspecto da falta de uma cultura forte em cada uma das UENs, e consequentemente no grupo empresarial como um todo, uma das origens dos problemas observados na execução da estratégia corporativa.

5.5 Análise da estratégia corporativa e perfil cultural

O registro da Missão, Visão e Valores da organização atua como estrutura de criação e manutenção da identidade organizacional; a missão, em particular, é o termo que identifica o planejamento estratégico da organização, o papel que ela desempenha, deixando claro o que a organização é e o que faz para desempenhar esse papel. A partir da pesquisa documental, verifica-se que a Missão do grupo empresarial estudado é “atuar no mercado de aço de forma sustentável com alta performance dos processos e atendimento diferenciado, gerando valor para os acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e sociedade”.

Em consonância à missão, a estratégia do grupo foi formulada e apresentada pelo BSC. Por meio da pesquisa documental, verificaram-se os mapas estratégicos do grupo, as diretrizes estratégicas da organização a partir dos objetivos estratégicos, listados a seguir:

- Perspectiva Financeira: Aumentar o resultado operacional (EBITDA), Otimizar os Custos, Aprimorar estrutura e custo do capital, Gerar maior rentabilidade ao acionista;
- Perspectiva Clientes: Crescer em novos mercados, Garantir vendas rentáveis por cliente, Fidelizar e satisfazer os clientes;
- Perspectiva Processos: Atender clientes com flexibilidade e agilidade, Aprimorar o relacionamento com o cliente, Maximizar a sinergia e eficiência dos processos, Aumentar a produtividade das pessoas, Gerir orçamento e otimizar o fluxo de caixa;
- Perspectiva Aprendizagem e Crescimento: Ter pessoas comprometidas e realizadas, Garantir a segurança no ambiente de trabalho, Consolidar a cultura organizacional, Garantir alta disponibilidade e segurança da informação.

A última revisão dos mapas estratégicos foi realizada em janeiro de 2015, pois em virtude da crise econômica no País, que afetou substancialmente a indústria de maneira geral, algumas estratégias de crescimento foram substituídas por estratégias de manutenção das operações, visando inclusive a sobrevivência da organização durante o período de crise.

Sobre as perspectivas dos mapas estratégicos do BSC, Kaplan e Norton (2009, p. 102) discorrem que as perspectivas financeira e de clientes são as que demonstram o que a organização almeja alcançar; as perspectivas de processos e aprendizagem e crescimento descrevem como a estratégia será implementada. Para os autores, a perspectiva de processos “identifica os poucos processos internos críticos que realizarão os objetivos das perspectivas de clientes e da perspectiva financeira”, e a perspectiva de aprendizagem e crescimento “identifica os trabalhos (capital humano), os sistemas (capital da informação) e clima (capital organizacional) que apoiam os processos de criação de valor”. Nessa linha, para análise da execução da estratégia em relação ao perfil cultural foram considerados os objetivos estratégicos das perspectivas de processos e aprendizagem e crescimento.

Na pesquisa documental teve-se acesso aos Relatórios de Acompanhamento da Estratégia, onde são apresentados os resultados mensais dos indicadores estratégicos. Não é objetivo desta pesquisa analisar o desempenho operacional ou financeiro do grupo empresarial estudado, logo não serão analisados os dados referentes aos resultados dos indicadores estratégicos, serão analisados o que é medido pelo indicador como forma de relacionar esses objetivos com os perfis culturais definidos no CVM. O Quadro 5 foi elaborado para apresentar para cada objetivo estratégico, como é medido seu resultado, e baseado nisso, conforme o MVC, qual deveria ser a ênfase nas dimensões de eficácia da organização, indicando o perfil predominante desejado para a estratégia formulada.

O Quadro 5 foi criado por meio da categorização das palavras ou sentenças presentes nos objetivos e indicadores estratégicos dos mapas do BSC. De acordo com a estrutura do CVM, a categorização foi feita nas duas dimensões: foco interno ou externo, e ênfase na estabilidade e controle ou na flexibilidade e dinamismo.

Assim, os objetivos que apresentavam palavras como “clientes”, “fornecedores”, “concorrentes”, foram categorizados como foco externo. O foco interno agrupou os objetivos relacionados a “processos internos”, “pessoas”, “equipes”. A ênfase na estabilidade e controle foi atribuída aos objetivos que indicavam “eficiência de processos”, “controle de orçamento”, “disponibilidade de sistemas”. Para os objetivos que indicavam “variedade de mix de produtos” e “satisfação de cliente” foi atribuída a ênfase em flexibilidade e dinamismo.

Tabela 5

Objetivos estratégicos e perfis culturais

Perspectiva Processos	Análise indicadores estratégicos	Dimensão Foco Interno x Externo	Dimensão Flexibilidade e Dinamismo x Estabilidade e Controle	Perfil Cultural
Atender clientes com flexibilidade e agilidade	Mede a variação do mix de produtos entregues e o tempo de entrega de produtos.	Externo	Flexibilidade e Dinamismo	Inovativa
Aprimorar o relacionamento com o cliente	Mede o índice de satisfação de qualidade percebida pelo cliente e a quantidade de clientes novos e desativados.	Externo	Flexibilidade e Dinamismo	Inovativa

Maximizar a sinergia e eficiência dos processos	Mede eficiência dos processos de produção e logística.	Interno	Estabilidade e Controle	Hierárquica
Aumentar a produtividade das pessoas	Mede a relação entre a produção realizada e a quantidade de pessoas nas áreas de produção e logística.	Interno	Estabilidade e Controle	Hierárquica
Gerir Orçamento e otimizar o fluxo de caixa	Mede os desvios do orçamento realizado em relação ao planejado e os prazos médios de recebimento dos clientes e pagamento aos fornecedores.	Interno e Externo	Estabilidade e Controle	Hierárquica e Racional
Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	Análise indicadores estratégicos	Dimensão Foco Interno x Externo	Dimensão Flexibilidade e Dinamismo x Estabilidade e Controle	Perfil Cultural
Ter pessoas comprometidas e realizadas	Mede indicadores de pessoas referentes a absenteísmo, rotatividade e treinamento.	Interno	Estabilidade e Controle	Hierárquica
Garantir a segurança no ambiente de trabalho	Mede quantidade de acidentes de trabalho.	Interno	Estabilidade e Controle	Hierárquica
Consolidar a cultura organizacional	Desenvolvimento de um projeto para diagnóstico e consolidação da cultura organizacional.	Interno	Estabilidade e Controle	Hierárquica
Garantir alta disponibilidade e segurança da informação	Mede tempo em que os sistemas estão fora de operação e ocorrências de segurança da informação.	Interno	Estabilidade e Controle	Hierárquica

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 5, o perfil predominante indicado para executar a estratégia corporativa deveria estar ao perfil cultural Hierárquico e Inovativo, sugerindo necessidade de uma mudança cultural e a reavaliação dos aspectos existentes que seriam fortalecidos nos perfis atuais. Segundo Cameron e Quinn (2006), o perfil da cultura organizacional reflete atributos subjacentes, incluindo o estilo de gestão, os planos estratégicos, o clima, o sistema de recompensa, liderança e valores básicos da organização. Assim, mudar a cultura requer que esses elementos sejam identificados e alterados, o que se apresenta como um desafio fundamental para organizações interessadas em mudanças culturais.

Na linha para o desenvolvimento de um perfil de cultura Inovativa, vale ressaltar que com os efeitos da inovação disruptiva digital afetando todas as indústrias, muitas organizações estão reformulando suas estratégias. No entanto, muitos enfrentam um grande obstáculo: sua

cultura interna. A mudança de cultura não é fácil de se alcançar, os executivos devem enfrentar desafios para obterem sucesso em qualquer transformação cultural. O ambiente competitivo já citado no início deste artigo exige maior colaboração e inovação e muitas vezes as pessoas procuram um trabalho flexível e orientado para um propósito, em um ambiente que aparece de forma consistente em toda a experiência de seus funcionários.

6 Conclusão / Contribuição

Os resultados obtidos com essa pesquisa possibilitaram um melhor entendimento a respeito dos perfis culturais das UENs do grupo empresarial analisado, com consequente avaliação sobre a influência dos aspectos culturais na execução eficaz da estratégia corporativa.

Os resultados deste estudo foram apresentados à alta gestão do grupo empresarial em questão, reconhecendo-se que a proposta não pretendia objetivava a criação de um plano de mudança organizacional, seja para ajustes na cultura ou à estratégia organizacional. Os resultados serviram de base para corroborar com a percepção desses gestores sobre a falta de alinhamento entre as culturas da UENs, que segundo o modelo adotado, apontou também a falta de uma força cultural. Esclareceu-se também que, em situações de tomada de decisão estratégica, a consideração de elementos da cultura organizacional pode direcionar ações alinhadas à estratégia da organização.

A pesquisa revelou que o perfil de cultura Inovativa teve menor pontuação nas três UENs; os perfis de cultura Clã, Racional e Hierárquica obtiveram pontuações similares, assim como para o grupo empresarial como um todo. Apenas na UEN 1 o perfil de cultura Clã tem uma variação um pouco maior em relação aos demais.

Não foram encontrados perfis dominantes e os perfis encontrados [clã (foco interno – em direção à valorização e ao desenvolvimento das pessoas e seu papel na organização), racional (foco externo – direcionado à maximização de resultados e à competitividade), e hierárquica (foco interno – direcionados à valorização dos processos formais, ao controle e à eficiência organizacional)] estão presentes nas três UENs, o que segundo o modelo escolhido, indica falta de uma cultura forte na organização, e ao mesmo tempo, a existência de culturas contraditórias que prejudicam a congruência cultural.

Quanto aos documentos atinentes ao modelo de gestão estratégica da organização, o BSC se tornou o principal referencial, com seus mapas, objetivos e indicadores estratégicos, elencando-se os objetivos estratégicos, avaliando se seus indicadores têm foco interno ou externo, e se refletem aspectos voltados à flexibilidade e dinamismo ou estabilidade e controle nos processos organizacionais. Verificou-se que os objetivos formulados junto à estratégia corporativa seriam compatíveis com os perfis da cultura Hierárquica e da cultura Inovativa, sendo essa última a que obteve menor pontuação no diagnóstico de todas as UENs. Para incentivar iniciativas de inovação e para contribuir com o atendimento da missão do grupo empresarial, que é atuar no mercado de aço de forma sustentável com alto desempenho de processos e atendimento diferenciado, gerando valor para os acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e sociedade, sugere-se fortalecer o direcionamento da organização, principalmente de sua liderança, no caminho da flexibilidade e do dinamismo com foco externo à organização. Mesmo em um segmento de produção de commodities a inovação é possível por meio de processos, tecnologias e serviços inovadores, sendo uma liderança visionária, criativa e empreendedora ponto fundamental na realização dessa mudança de rumo.

Conclui-se que os perfis culturais encontrados não são plenamente compatíveis com a estratégia desenhada. Assim os membros da organização não compartilham de forma ampla e clara os aspectos que impactam no desempenho organizacional, resultando na execução com menor eficácia de sua estratégia.

Para trabalhos futuros relacionados, sugere-se avaliar a viabilidade da elaboração de um modelo conceitual (framework), possivelmente um software, para mudanças organizacionais com foco na cultura organizacional. Poderia ser aplicado em grupos empresariais de vários

segmentos, com diversas UENs que apresentam perfis culturais distintos, mas que buscam o alinhamento ou o fortalecimento da cultura corporativa existente ou desejada. Além disso, o questionário MVC, aplicado, também pode abordar informações sobre o perfil cultural ideal que não foram exploradas neste estudo. Esses dados podem ser analisados complementarmente no planejamento da mudança organizacional, levando em consideração a visão dos membros da organização quanto aos aspectos a serem reforçados ou abandonados na cultura vigente, identificando-se as discrepâncias existentes entre os perfis culturais atuais e os desejados para melhoria da eficácia organizacional.

7 Referências

- Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Barbosa, L. (2003). *Igualdade e meritocracia*. São Paulo: FGV.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), p. 27-40.
- Braga, G.G., Ferraz, S.F.S., & Lima, T.C.B. de (2014). Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(2), p. 250-266.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2010). *Siderurgia no Brasil 2010-2025: subsídios para tomada de decisão*. Brasília.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional – conceitos e interações. *Cadernos de Estudos FIEPECAFI*, 10(18), p. 1-20.
- D'Aveni, R.A. (2010). *Hypercompetition*, Simon & Schuster, New York.
- Gambi, L.N. (2015). Cultura organizacional e sua influência no desempenho em inovação. In *Anais do XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, Ceará, 13-16 outubro 2015* (pp. 1-12).
- Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), p. 77-103.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2015). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2009). *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. São Paulo: Elsevier.
- Kluyver, C.A. & Pearce II, J.A. (2008). *Estratégia: uma visão executiva*. São Paulo: Pearson.
- Kretzer, J. & Menezes, E.A. (2009). A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4(4), p. 63-87.
- Miguelles, C.P., Lafraia, J.R.B., & Souza, G.C. de (2006). *Criando o hábito da excelência: compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Montgomery, C. & Porter, M. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ortega-Parra, A. & Sastre-Castillo, M., (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), p. 1071-1083.
- Porter, M.E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.

- Porter, M.E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2) p. 122-140.
- Rocha, L.C.S., Pelogio, E.A., & Añez, M.E.M. (2013). Cultura e clima organizacionais: Um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. *Gestão & Produção*, 20(2), p. 455-468.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), p. 3-16.
- Schein, E.H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Shrivastava, P. (1985). Corporate strategy: integrating strategy formulation with organizational culture. *Journal of Business Strategy*, 5(3), p. 103-111.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.