

## **A influência da cultura pomerana nos modelos administrativos locais**

### **The influence of pomeran culture on local administrative models**

**Raul Antonio Cabral** (Graduando/lfes)

**Heyttor Schaefer Barbosa** (Graduando/lfes)

**Willy Nascimento** (Graduando/lfes)

**Sérgio Adriany Santos Moreira** (Mestre/Professor/lfes)

#### **Resumo**

No Brasil, com sua grande extensão continental e diversidade cultural, percebe-se a necessidade na literatura de temas que procurem compreender como as culturas locais interferem nas relações empresariais de pequeno e médio porte. Este estudo busca analisar uma possível relação de influência entre a cultura pomerana e a consolidação de modelos administrativos locais. A área de delimitação da pesquisa – o município de Santa Maria de Jetibá – foi escolhida devido ao conhecimento e presença dos pesquisadores na região em relação a aspectos culturais do comércio local. O estudo focou nos empreendimentos de pequeno e médio porte da região. Os resultados foram obtidos através da aplicação de uma pesquisa *survey* em forma de escala *Likert*, cujos respondentes eram profissionais ligados diretamente ao comércio. Os resultados sugerem inferências no que diz respeito à presença do fator cultural, que perpassa por assuntos cotidianos, além da realidade do município estar relacionada em parte com a teoria apreciada na revisão bibliográfica.

**Palavras-chave:** Cultura pomerana. Modelos administrativos. Comércio local. Diversidade cultural.

#### **Abstract**

In Brazil, with its great continental extension and cultural diversity, there is a need in the literature for themes that seek to understand how local cultures interfere in small

and medium sized business relationships. This study seeks to analyze a possible influence relationship between the pomeran culture and the consolidation of local administrative models. The area of research delimitation – the municipality of Santa Maria de Jetibá – was chosen due to the knowledge and presence of researchers in the region in relation to cultural aspects of local commerce. The study focused on small and medium-sized local businesses. The results were obtained through the application of a survey shaped Likert scale, where there spondents were professionals directly linked to commerce. The results suggest inferences regarding the presence of the cultural factor, which permeate everyday matters, in addition, the reality of the municipality being partly related to the theory appreciated in the literature review.

**Keywords:** Pomeran culture. Administrative models. Local market. Cultural diversity.

## 1 INTRODUÇÃO

Para iniciar o assunto é necessário compreender alguns conceitos já discutidos por outros autores que servirão como base para a ideia apresentada por este artigo. A começar pelos modelos administrativos, entender o seu conceito e aplicação geral se torna fundamental para seguir com argumentações e interpretações.

Sendo assim, o estudo a priori analisa o conceito de modelo administrativo e de que modo esse modelo tende a se ajustar às individualidades regionais e culturais. Segundo Timmers (1998, *apud* ZOTT; AMIT; MASSA, 2011, p. 1035):

[...] O modelo de negócio é uma arquitetura do produto, serviços e fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários atores empresariais e seus papéis; uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores empresariais; uma descrição das fontes de receitas [...]

Logo, a estruturação de uma organização, de maneira holística, é executada possuindo como conceito norteador a adaptação aos fatores físicos e mercadológicos. Fleury (1991) acredita que após a primeira metade dos anos 1990, na qual foram somados fatores (confisco da poupança, Impeachment do Presidente Collor, Plano Real) que fragilizaram os dispositivos protecionistas estatais, os processos de adaptação às inúmeras mudanças passaram a ser essenciais ao bem-

estar das organizações. Portanto, manter a competitividade dentro do próprio segmento de mercado passou a ser prioridade.

Durante a procura para obter competitividade de seu público alvo, é, por vezes, utilizada a observação do comportamento do consumidor. Como foi evidenciado por Fleury (1996), a análise cultural das organizações é ineficiente quando apegada apenas a seus processos, sendo necessária a junção entre elementos teóricos e empíricos para efetivação dos processos de mudança em que a empresa está envolvida. A voz ativa que determina e impulsiona tais processos é proveniente dos direcionamentos dos gestores.

Outrossim, os direcionamentos gerenciais motivados por fatores culturais abrem precedentes para uma subversão de modelos pré-estabelecidos pelas ciências sociais aplicadas.

Objetivando uma análise da possível relação de influência entre a cultura pomerana e a consolidação de modelos administrativos locais, este estudo realizou uma revisão da literatura presente. Ademais, foi elaborado um questionário (vide Apêndice) que suscitou as preferências de profissionais que atuam no mercado local, de cultura predominantemente pomerana, na estruturação de suas respectivas empresas.

No que tange às particularidades da região alvo deste estudo, são destacáveis os quase inalteráveis hábitos que remontam tradições de seu estilo de vida europeu ancestral, como descrito por Bremenkamp (2014). Tal estilo de vida foi mantido quase intacto, devido ao fato de estar mais próximo do que seria o clima europeu nas montanhas capixabas somado ao subterfúgio representado pelo isolamento geográfico e a proximidade com a agricultura (BREMENKAMP, 2014). Assim, percebe-se a importância de melhor compreender a variabilidade no desenvolvimento de suas relações interpessoais em nível comercial, por decorrência dessa soma de fatores, em comparação a outras etnias e culturas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Modelo administrativo de pequenas empresas**

O conceito de modelo administrativo vem se mostrando dinâmico com o passar do tempo, sendo descrito de formas muito diferenciadas, fato que corrobora,

inclusive, com a dificuldade de seu aprofundamento na literatura. Analogamente a tais transformações, a administração sistematizada, por ser uma ciência considerada nova em âmbito histórico, desenvolve-se para explicar as lacunas percebidas entre o capitalismo e as demais ciências que o estudam. Em decorrência, há muita controvérsia quanto ao que significa o termo “modelo administrativo”, conforme explanam Zott, Amitt e Massa (2011).

A ideia de modelo administrativo consolidou-se com o advento da Internet em meados da década de 1990, e vem ganhando forma desde então. Contudo, as diferenças de escopo presentes em diferentes estudos (p.e. ALFINITO; TORRES, 2012; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; ZOTT; AMIT, 2010) tendem a fortalecer divergências supracitadas. A título de exemplo, um estudo de caso que analise o modelo administrativo em empresas do setor “A” pode vir a produzir concepções distintas a resultados provenientes de um estudo de mesma natureza incidente em um setor “B”.

Conforme Tomassini (2001) e De Fátima e De Araújo (2014), o universo de estudo da cultura organizacional vem se consolidando com o passar dos anos, no intuito de se correlacionar com os modelos administrativos, haja vista que a teoria organizacional possui um desafio contínuo de manter-se ligada aos acontecimentos da atualidade, pois são esses que, por sua vez, gerarão informação útil acerca do interesse do respectivo público-alvo.

## **2.2 A Cultura Pomerana**

A formação da própria Pomerânia, conforme atestado por Klempin, Kratz (1863), foi acarretada pela junção de vários feudos que se estendiam pelos territórios da Alemanha, Suécia, Prússia e Polônia.

Como descrito por Bremenkamp (2014), o estilo de vida pomerano – ao encontrar o mais próximo do que seria o clima europeu nas montanhas capixabas, somado ao subterfúgio representado pelo isolamento geográfico e à proximidade com a agricultura – foi mantido quase intocado, abrindo precedentes para melhor compreender a variabilidade no desenvolvimento do capitalismo a nível comercial, por decorrência dessa soma de fatores, em comparação a outras etnias e culturas.

O contexto histórico da imigração pomerana para o sudeste brasileiro remonta ao início do século XIX, em que a política de imigração buscou priorizar a nacionalização de mão de obra estrangeira, em prol do aumento do quantitativo laboral no setor primário brasileiro.

De acordo com Oliveira (2001, p.13-14) “O governo imperial subvencionava a formação de núcleos coloniais de agricultores em suas devolutas e em sistemas de pequena propriedade, como foi o caso dos Alemães no Sul e Sudeste”, de modo com que esses imigrantes não apenas se estabelecessem com um estilo de vida camponês, que já vigorava na Europa, mas que também mantivessem estreita relação com os demais compatriotas imigrantes.

### **2.3 Padrão de consumo a nível regional**

Inicialmente é devido analisar o processo de consumo como fruto de uma série de resoluções e respostas a estímulos externos e internos, sobretudo, na pós-modernidade (FEATHERSTONE,1995). Segundo Mattei, Machado e De Oliveira (2006, p.28) “[...] É certo afirmar que o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos[.]”.

Não obstante, os estudos de Serpa e Avila (2000) e Pépece (2002) atestam a presença imensurável dos fenômenos externos, como o efeito *framing*, isto é, a diversidade na forma de apresentação de uma possível situação de consumo e sua influência em fatores decisórios. Serpa e Avila (2000) e Pépece (2002) delimitam para direcionamentos futuros elucidar a presença de tais aspectos na pauta de gestores de marketing como potencializadores de lucro. De forma resumida, a gestão identifica aspectos culturais da localidade que podem vir a potencializar sua comercialização. Após captar esses dados, deve-se convertê-los em informação para assim decidir se estas serão implementadas em sua cultura organizacional.

Os autores Sheth, Mittal e Newman (2001) trazem à tona a superação das lojas “The Gap” de Hong Kong, na década passada, cuja gerência do até então presidente reverberou para além do esperado, salvando a empresa de iminente falência. Ao simplesmente diminuir o número de vendedores de seus estabelecimentos, provendo mais liberdade ao consumidor, a empresa atestou que o problema de sua abordagem mercadológica advinha de características culturais do

povo asiático, tipicamente mais reservado e introvertido. No caso apresentado, a perspectiva desse gestor em relação a fatores subjetivos que influenciam o padrão de consumo do consumidor foi ponto de virada da empresa.

Já sob a perspectiva de Rafael e Lopes (2019), tal fenômeno foi identificado como “reatância psicológica”, estado de negação advindo da privação de liberdade presente no oferecimento de produtos e serviços. Ademais, a recíproca se mostrou verdadeira, com a demonstração de uma relação inversamente proporcional entre o índice de reatância psicológica e a aceitação dos produtos oferecidos, isto é, quanto maior a reatância psicológica, menor a aceitação do público.

Ante ao exposto, torna-se plausível a motivação que permeia o interesse em maximizar a satisfação do consumidor, que ocorre por meio da adequação entre o modelo de negócio e o seu cotidiano, sobretudo por parte de gestores comerciais. Por conseguinte, ao pretender o aumento do faturamento, tais fatores culturais que influenciam comportamentos podem vir a se tornar fonte de informação para a estruturação gerencial de uma empresa.

### 3 METODOLOGIA

Para esse estudo, planejou-se o desenvolvimento de dois métodos de captação de dados principais, primordialmente, contando com a revisão da literatura acerca de tópicos e conceitos desenvolvidos no trabalho. Em seguida, foi necessária a implementação de uma pesquisa do tipo *survey* (vide Apêndice), implementada na forma de escala de *Likert*, segundo a qual uma afirmativa é apresentada e existem 5 níveis de concordância (1 - discordo plenamente; 2 – discordo parcialmente; 3 - não concordo nem discordo; 4- concordo parcialmente; 5 - concordo plenamente) possíveis para serem assinaladas pelo entrevistado.

Segundo Croasmun (2011), apesar da funcionalidade e potencial que a escala *Likert* representa enquanto método de obtenção de dados primários, há um debate intenso na comunidade, a fim de discutir se há aumento de sua confiabilidade através do aumento de alternativas apresentadas ao questionado. Contudo, foi escolhida a escala a partir de 5 alternativas que perpassam o espectro de “total concordância” até a “total discordância”, na qual cada afirmativa da escala trata-se de uma afirmação proveniente do ponto de vista defendido por outros

estudiosos. Em suma, a ideia é relacionar a teoria apresentada nesses estudos com a visão prática dos comerciantes do município de Santa Maria de Jetibá. Isso incide em uma amostragem literária que elucida o tema proposto, quantificando, logo após, o grau de influência dos fatores culturais no estabelecimento e execução de modelos administrativos variados dentro da cultura pomerana local

Durante a coleta de dados, ocorrida no ano de 2019, foi dada preferência a pessoas que atuavam em diversas áreas do comércio local, cujas empresas se situam na região do município de Santa Maria de Jetibá, que possui forte influência da cultura pomerana. A pesquisa obteve 44 respondentes dos mais variados cargos pertencentes ao comércio local do município em questão. O estudo utilizou a ferramenta do *Google Forms* para a coleta de dados, em um total de 20 perguntas, demonstradas por meio dos gráficos expostos no Apêndice desse artigo, quantificando, dessa forma, as respostas.

O levantamento enfatizou os fatores culturais presentes durante o destacamento de produtos em vitrines, a disposição de vendedores ou ajudantes dentro do estabelecimento comercial, além dos métodos de controle de estoque e financeiro preferidos pelas empresas em questão.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Cultura local e gerência básica**

As primeiras afirmativas postas a prova dizem respeito ao *modus operandi* da empresa, isto é, a como esta foi estabelecida e como funciona rotineiramente, o que nos trouxe uma perspectiva da família como estrutura que tende a incentivar o empreendedorismo. Não obstante, é comum o registro de compras e dados de clientes, em uma forma de cadastro, ainda que nos estabelecimentos de pequeno porte, no intuito de a empresa ter seu próprio controle das informações dos clientes, ou seja, como possível estratégia de venda, em consonância ao estudo de caso de Félix, Tavares e Cavalcante (p. 112, 2018), no qual afirmam que “A evolução tecnológica nas últimas décadas aumentou significativamente o volume de dados disponíveis para as organizações, impactando seus processos decisórios e resultados”.

Ademais, os dados propõem um certo cuidado por grande parte dos gestores para com o registro de mercadorias que venham a ser comercializadas e também uma preocupação em promover um canal de comunicação direto com seus clientes. Esse canal possibilita a entrada de informações mais profundas sobre quem são os consumidores daquela localidade, como se comportam, quais suas preferências, etc., através de “sistemas captadores de feedback”. Este fato deixa em evidência ainda o papel da comunicação organizacional como canal e/ou estratégia proporcionadora de autorregulação da empresa em meio à cultura inserida, em consonância aos estudos de James Taylor (2005, p. 215, *apud* Kunsch, 2006, p. 167), segundo o qual “As organizações se auto organizam e o fazem como resultado da dinâmica local”. Ainda pôde ser observado um exercício, talvez de forma nata ou intuitiva, de estratégias de mercado básicas para novos comerciantes.

#### **4.2 A cultura pomerana e os modelos de gerenciamento**

Como já levantadas ao longo deste estudo, as formas de gerenciar e o desempenho das empresas são resultados de estímulos internos e externos provenientes do dinamismo comercial presente na sociedade. Concomitante a essa afirmação, Tarifa (2014) deduz que as crenças e valores nas empresas formam estruturas que sustentam as práticas gerenciais e operacionais da mesma. Sendo assim, supõe-se que a construção de missão, visão e valores, que norteiam os objetivos e metas de um empreendimento e a sua organização para alcançá-los, é proveniente de uma análise (mesmo que básica) do local a ser inserido e suas variáveis, entre elas a cultura.

As análises de boa parte dos dados extraídos por nós desta pesquisa sugerem exatamente isso, principalmente no que diz respeito aos comércios do município de Santa Maria de Jetibá. A cultura pomerana está tão intrinsecamente arraigada na maior parte dos comércios que os gestores procuram atender às particularidades da comunidade. Particularidades essas que são fruto de um longo processo histórico de costumes e modos construídos e solidificados através do tempo.

As maneiras encontradas pela maioria dos comerciantes respondentes da pesquisa para atingir o maior êxito possível no mercado local, como alto nível de

vendas, fidelização e satisfação de clientes, vai desde a preparação de um marketing visando, majoritariamente, os pomeranos, até o cuidado na recepção especializada de um residente da localidade, principalmente no que diz respeito à língua ancestral, entre outras ações.

Os dados ainda revelam que mais de 75% dos gerentes do município, respondentes deste estudo, assentem que exista algum tipo de preocupação para que a cultura pomerana seja encaixada no modelo de gerenciar o negócio além de influenciar na flexibilidade das tomadas de decisões de um funcionário ou proprietário.

Em resposta a essas ações realizadas, cerca de 90% dos respondentes concordaram totalmente ou parcialmente que a falta de preparo dos atendentes em abordar o cliente gera prejuízo para a empresa, e que as adaptações trouxeram maior quantidade de vendas para a empresa.

Observando esses resultados e reunindo tais informações, pode-se especular que a interferência da cultura pomerana nos modelos de gerenciar um empreendimento (nos mais diversos níveis e setores dentro de empresas de pequeno porte) é algo tão necessário para a sobrevivência do negócio como uma constante influenciadora que, mesmo inconscientemente, acaba por moldar boa parte de tal modelo administrativo. Em outras palavras, pode-se observar uma possibilidade de que a cultura local venha, de fato, interferir no modelo administrativo de um empreendimento ali estabelecido, assim como na forma que aquela empresa atuará no mercado.

Em suma, os resultados presentes nesse estudo apontaram para a importância do debate sobre as individualidades étnico-culturais como influenciadoras do comportamento do consumidor na esfera gerencial das organizações. Tal comportamento deve ser entendido e absorvido nos processos da empresa. Resultante a isso, parece haver uma inclinação da organização mercadológica para a cultura local como se esta perpassasse durante toda a tomada de decisões.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em conformidade com as hipóteses estabelecidas por Zott, Amite Massa (2001) e Fleury (1996), a cultura é presente como fator interno, intrínseco ao ser humano, que, por conseguinte, sofre interferência de sua presença ou ausência em quaisquer processos de decisão. Como abordado neste estudo, pôde-se observar que o tipo de apresentação de produtos e a forma de atendimento, como a presença familiar e a criação de fatores de identificação, podem ser utilizadas com intuito de harmonizar o atendimento ao público alvo.

Todavia, ao passo que os atuais resultados estejam em conformidade com as pesquisas presentes na literatura, a partir de tais progressos, algumas ramificações da mesma podem ser objetivadas, tal como a influência cultural na implementação de franquias que seguem um padrão de funcionamento pouco flexível, ou a formação de conselhos que busquem criar estratégias direcionadas a regiões contempladas com a presença de culturas singulares. Dessa forma, o direcionamento de tais culturas pode se adaptar a fatores específicos, elencando comportamentos mais assertivos, de modo a transcender o que relatam bases mais rígidas e/ou que negligenciam as individualidades culturais e/ou regionais.

### **5.1 Delimitação da pesquisa**

O presente artigo tem como base uma revisão bibliográfica abrangente e generalizada de conceitos gerais da administração, em detrimento a uma temática voltada a uma cultura específica. O diferencial foi aproximar tal cultura específica (neste caso, a cultura pomerana) a um conhecimento acadêmico, mostrando possíveis constatações na realidade do dia a dia de comerciantes e gestores do município.

A aplicação de conhecimento teórico à economia desta cidade é umas das principais propostas deste estudo, porém não é possível generalizar as inferências desta pesquisa a toda atividade comercial exercida pela população pomerana. Além disso, destacamos o fato de os dados terem sido recolhidos de apenas 44 profissionais que atuam em um mercado de cultura predominantemente pomerana.

### **5.2 Contribuições para estudos futuros**

Levando em consideração que o presente artigo trata de uma cultura específica com produção acadêmica cada vez mais escassa na literatura, o aprofundamento no tema torna-se um desafio para estudos futuros, de maneira que possam ser apresentados maiores subsídios empíricos para traçar uma relação da cultura pomerana com modelos administrativos locais.

Por conseguinte, se fazem necessários estudos que correlacionem a cultura pomerana com diversos setores presentes no comércio, de maneira que se possam propor hipóteses de como tal cultura vem influenciando o mercado local e regional.

### **Sobre os autores**

Raul Antonio Cabral é graduando do Curso Superior em Administração do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), campus Centro-Serrano. E-mail: raulcabral75@gmail.com.

Heyttor Schaefer Barbosa é graduando do Curso Superior em Administração do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), campus Centro-Serrano. E-mail: heyttor0123@gmail.com.

Willy Nascimento é graduando do Curso Superior em Administração do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), campus Centro-Serrano. E-mail: willynascimento25@hotmail.com.

Sérgio Adriany Santos Moreira é professor EBTT do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), campus Centro-Serrano, Graduado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), Pós-graduado em Gestão de Políticas Públicas de Gênero e Raça pela Ufes, Especialista em Práticas Pedagógicas para Professores pelo Ifes. Possui Complementação Pedagógica em Matemática pelo Ifes, MBA em Logística Empresarial pela ESAB e MBA em Gestão de Negócios pela FUCAPE. É Mestre em Administração de Empresas pela FUCAPE. E-mail: sergio.moreira@ifes.edu.br.

### **REFERÊNCIAS**

ALFINITO, S.; TORRES, C. V. Modelo de influência cultural no consumo: uma proposta baseada em axiomas sociais. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 13, n. 5, 2012.

BREMENKAMP, Elizana Schaffel. **Análise sociolinguística da manutenção da língua Pomerana em Santa Maria de Jetibá, Espírito Santo**. Dissertação (Mestrado em Linguística) – Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Vitória, 2014.

CROASMUN, James T.; OSTROM, Lee. Using Likert-Type Scales in the Social Sciences. **Journal of Adult Education**, v. 40, n. 1, p. 19-22, 2011.

DE FÁTIMA, B. F. M.; DE ARAÚJO, M. V. F. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014.

FEATHERSTONE, Mike. **Undoing culture: Globalization, post modernism and identity**. Sage, 1995.

FÉLIX, B. M.; TAVARES, E.; CAVALCANTE, N. W. F..Critical success factors for Big Data adoption in the virtual retail: Magazine Luiza case study. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 112-126, 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 3-11, 1991.

\_\_\_\_\_. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. **Cultura e poder nas organizações**, v. 2, p. 15-27, 1996.

KLEMPIN, Robert. **Matrikeln und Verzeichnisse der Pommerschen Ritterschaft vom XIV. bis in das XIX. Jahrhundert**. Herausgegeben durch Dr. RK... und G. Kratz, etc. 1863.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.

MATTEI, D.; MACHADO, M.; DE OLIVEIRA, P. A. Comportamento do consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores finais. **Maringá Management**, v. 3, n. 2, 2006.

OLIVEIRA, L. L. O Brasil dos Imigrantes. **Educação e Tecnologias: o novo ritmo da informação**. 2ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar, 2001.

PÉPECE, Olga Maria Coutinho. Valores Culturais e Comportamento de Consumo: o que difere entre as culturas brasileira, japonesa e norte-americana. **Administração de empresas em revista**, v. 1, n. 1, p. 51-68, 2002.

RAFAEL, D. N.; LOPES, E. L. O Efeito da Reatância na Satisfação: Um Estudo no Contexto das Operadoras de Saúde Suplementar. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 2, p. 102-117, 2019.

SERPA, D; AVILA, M. Efeito framing e influência da experiência gerencial em marketing em decisões de compra: um teste experimental. In: XXIV encontro anual da associação de programas de pós-graduação em administração – ANPAD, 2000. **Anais...** Florianópolis, 2000.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. Client behavior: beyond the consumer behavior. **São Paulo: Atlas**, 2001.

TARIFA, M. R.; CROZATTI, J.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALMEIDA, L. B. A cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no competing value model. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 2, 2014.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TOMASSINI, Néelson Luiz dos Santos. **A influência da cultura organizacional na administração estratégica de uma empresa estatal: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. 2001.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recente developments and future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

## APÊNDICE – GRÁFICOS RELACIONADOS ÀS PERGUNTAS DA PESQUISA

**Gráfico 1 – A família teve um papel de incentivo para os primeiros passos da sua empresa.**



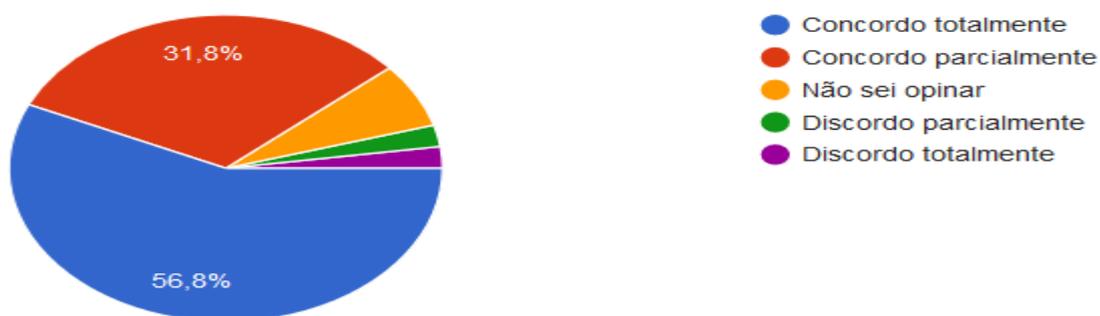
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 2 – A empresa possui o costume de registrar os dados de rendimento de produção e venda.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 3 – A empresa comercializa ideias ou tecnologias inovadoras de fácil entendimento para o cliente final.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 4 – A empresa possui um meio de comunicação virtual que permite o fornecimento de informações e soluções para o cliente(SAC).**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 5 – Você faz modificações na vitrine e na forma de apresentação dos produtos pensando somente na população Pomerana, principalmente em períodos festivos.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 6 – Na sua opinião, o comércio local soube se adaptar à presença do Pomerano.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 7 – A empresa possui algum meio de recepção diferenciada para os Pomeranos.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 8 – A empresa é preparada para recepcionar uma pessoa que só se comunica através da língua Pomerana.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 9 – A empresa divulga seu serviço/produto de forma diferenciada devido à cultura pomerana.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 10 – A empresa se viu na obrigação de mudar seu modelo administrativo devido à cultura pomerana.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 11 – A empresa considera a mudança algo essencial para a melhoria de atendimento assim como o rendimento da mesma.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 12 – As mudanças trouxeram maior quantidade de vendas para a empresa.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 13 – Você considera viável a contratação de um funcionário competente no que diz respeito à comunicação entre clientes Pomeranos.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 14 – Este modelo de atendimento voltado para o Pomerano gera maior conforto e acolhimento e conseqüentemente a clientes fiéis na sua empresa.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 15 – A falta de preparo dos atendentes em abordar o cliente gera prejuízo para a empresa, em sua opinião.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 16 – Você conhece bem seus consumidores a ponto de descrever um método assertivo para lidar com seu público alvo.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 17 – A preocupação com a inovação é algo que mantém um negócio vivo.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 18 – Há uma preocupação para que a cultura Pomerana seja encaixada no modelo de gerenciar o negócio.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 19 – Há mudança na abordagem para clientes Pomeranos.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 20 – A cultura Pomerana influencia na flexibilidade nas decisões de um funcionário ou proprietário.**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).