

CULTURA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DA CONSTRUÇÃO

ANA FLÁVIA BERTO BAZZETTI - ana.bazzetti@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

CAIO MARCELO LOURENÇO - caio.ml09@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

RAQUEL LAZZARINI DOS SANTOS FRANÇOSO - raquellazzarini@hotmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS - almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Área: 7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sub-Área: 7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Resumo: NESSE TRABALHO FOI ESTUDADO O CONCEITO POR TRÁS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE POSSA EXISTIR NUMA EMPRESA E QUAL É A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE O PLANEJAMENTO ADOTADO E A CULTURA ORGANIZACIONAL E A CULTURA NACIONAL DO LOCAL EM QUE ESSA EMPRESA ESTÁ INSERIDA. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTÁ LIGADO AOS VALORES E PRINCÍPIOS QUE A EMPRESA SEGUE, MAS ESSE PODE VARIAR DE ACORDO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA NACIONAL. FOI FEITA UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, BEM COMO, SOBRE AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE. A PARTIR DISSO, FOI FEITO UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DA ÁREA DA CONSTRUÇÃO. NESTE, UM QUESTIONÁRIO FOI ELABORADO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOCALIZADOS NO BRASIL, CANADÁ E ESPANHA. COMO CONCLUSÃO, IDENTIFICOU-SE QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA (E, TALVEZ, DA EMPRESA COMO UM TODO) ESTÁ MAIS RELACIONADO COM O AMBIENTE NACIONAL EM QUE ESTA ESTÁ INSERIDA DO QUE COM OS PRINCÍPIOS QUE ESTA DEVERIA SEGUIR.

Palavras-chaves: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO; CULTURA NACIONAL;
CULTURA ORGANIZACIONAL; DIMENSÕES CULTURAIS.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC BUSINESS PLANNING: CASE STUDY OF A MULTINATIONAL CONSTRUCTION INDUSTRY

Abstract: *IN THIS PAPER, WE STUDIED THE CONCEPT BEHIND THE STRATEGIC PLANNING THAT MAY EXIST IN A COMPANY AND WHAT IS THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PLANNING ADOPTED AND THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE NATIONAL CULTURE IN THE PLACE WHERE THE COMPANY IS LOCATED. STRATEGIC PLANNING IS LINKED TO THE VALUES AND PRINCIPLES THAT THE COMPANY FOLLOWS, BUT THIS CAN VARY ACCORDING TO THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND NATIONAL CULTURE THAT THE PEOPLE WORKING IN THE COMPANY ARE SUBJECT TO. A LITERATURE REVIEW ON STRATEGIC PLANNING WAS MADE ACCORDING TO SEVERAL AUTHORS KNOWN FOR THEIR RESEARCH IN THE FIELD AND ALSO A BIBLIOGRAPHICAL RESEARCH ON THE CULTURAL DIMENSIONS OF HOFSTEDE. A CASE STUDY OF A CONSTRUCTION COMPANY WAS DONE. IN THIS, A QUESTIONNAIRE WAS PREPARED FOR EMPLOYEES OF THE STRATEGIC PLANNING AREA IN BRAZIL, CANADA AND SPAIN. AS A CONCLUSION, IT WAS IDENTIFIED THAT THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE STRATEGIC PLANNING AREA OF THE COMPANY (AND, PERHAPS, OF THE COMPANY AS A WHOLE) IS MORE RELATED TO THE NATIONAL ENVIRONMENT IN WHICH IT IS INSERTED THAN TO THE PRINCIPLES THAT IT SHOULD FOLLOW.*

Keyword: *STRATEGIC PLANNING; NATIONAL CULTURE; ORGANIZATIONAL CULTURE; CULTURAL DIMENSIONS*

1. Introdução

A partir dos anos 50, a economia mundial presenciou o crescente desenvolvimento de novas técnicas e métodos administrativos. No planejamento das organizações, as técnicas variaram desde o Planejamento Orçamentário até à Gestão Estratégica. Portanto, se o ambiente empresarial está mudando, a melhoria dessas técnicas também tem evoluído, por meio de modificações e aperfeiçoamentos de acordo com a seguinte sequência: planejamento orçamentário, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico, administração estratégica e gestão estratégica (ANSOFF; McDONNELL, 1993; TAVARES, 2000; SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o planejamento estratégico visa preparar a organização a fim de adaptá-la a novos contextos, incluindo técnicas gerenciais que analisam o ambiente da empresa, criam consciência de oportunidades e ameaças, assim como de pontos fortes e fracos. Com base nesse conhecimento, é possível traçar ações que a organização poderá seguir para alcançar a situação desejada, de modo mais eficiente e com a melhor utilização dos recursos disponíveis (RHODEN, 2000).

Alday (2000) afirma que as empresas somente poderão crescer e progredir se conseguirem ajustar-se a conjuntura na qual estão inseridas, sendo o planejamento estratégico uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

No campo da cultura, Hofstede (2001) desenvolveu uma teoria na qual as diferenças culturais entre os países e as sociedades podem ser reduzidas em cinco dimensões. Paralelamente, Hofstede (2001) compara as dimensões culturais de diversos países, evidenciando como a cultura nacional exerce grande influência no modo como cada sociedade cria seus valores e seu modo de agir.

O objetivo desse trabalho é entender a relação entre o planejamento estratégico definido por uma empresa multinacional, sua cultura organizacional e as dimensões culturais de Hofstede (2001), sendo que essa relação pode mudar de acordo com o país (cultura nacional) que essa empresa está inserida.

2. Estratégia Competitiva de uma Empresa

Estratégia é a ideia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Assim, a formulação de uma estratégia envolve a justaposição dos pontos fracos e fortes da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

A estratégia é um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva ou um truque que tornam as organizações mais vitais pela sua inexistência ou existência. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A estratégia é planejada para identificar qual é a posição que a organização se encontra no mercado e aonde ela quer chegar. Para Bateman e Snell (1998), a estratégia são ações padronizadas e a procura de meios para atingir os objetivos da organização. Para formular o padrão é necessário o conhecimento de experiências passadas que se tornam consistentes, sejam positivas ou negativas, sendo assim as experiências são necessárias para tomada de decisão de qual estratégia será adotada na organização.

O posicionamento adaptável ao ambiente em um mercado de constantes mudanças econômicas e tecnológicas com concorrência elevada torna as organizações mais sustentáveis e competitivas. As atividades devem ser baseadas na busca produtos e serviços diferenciados dos concorrentes (PORTER, 1999).

As empresas desenvolvendo ou explorando seus recursos disponíveis, habilidades, conhecimentos ou posição, podem adquirir vantagem competitiva, cujo resultado é a criação de valor, isto é, qualidade de um produto ou serviço esperada pelos clientes que pagam para obtê-los. A capacidade de utilizar os recursos disponíveis e criar valor para o cliente são as competências essenciais da organização, que são caracterizadas pelos seguintes fatores: possuem méritos indiscutíveis; são difíceis de copiar e de serem imitadas; e são insubstituíveis (VALERIANO, 2005).

Segundo Porter (1999), a maior parte das empresas observa seus rivais como uma ameaça, mas os concorrentes certos podem ajudar a fortalecer a posição competitiva. Conhecendo as melhores práticas de alguns concorrentes em potencial pode-se aumentar a competitividade, visto que esses podem atender a alguns propósitos estratégicos da organização.

Os benefícios estratégicos da concorrência são: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a estrutura industrial, auxiliar no desenvolvimento do mercado, e deter a entrada de novos concorrentes (PORTER, 1999). Portanto, é necessário compreender o que os concorrentes estão fazendo para melhorar a própria estratégia (BATEMAN; SNELL, 1998).

2.1 Planejamento Estratégico de uma Empresa

O processo de planejamento estratégico é definido como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização da estratégia entre os dois extremos. Compatibilização, essa, que

deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chagava-se à solução essencial e a empresa deveria implementá-la (ANSOFF, 1975).

Para Thompson Jr. e Strickland III (2000), a elaboração da estratégia compreende o desenvolvimento de uma visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivos e o refinamento da estratégia para produzir os resultados esperados. Na Figura 1 é possível observar as cinco tarefas da gerência estratégica de Thompson Jr. e Strickland III (2000):

1. “Desenvolver a visão e missão estratégica do negócio”, a visão estratégica pode ser definida como a visão do tipo de empresa que a gerencia está tentando criar. Fornece respostas para o “quem” a empresa é, o que ela faz e para onde ela vai, deixando claro a proposta de longo prazo da organização;
2. “Estabelecer objetivos”, os objetivos são os compromissos de produzir resultados específicos por determinado tempo, indicando valores, prazos, quantidades e responsabilidades. Devem ser definidos os objetivos financeiros e estratégicos;
3. “Elaborar estratégias”, a elaboração da estratégia aborda os elementos que determinam uma posição competitiva para a empresa. A estratégia deve estar voltada para a ação e ser passível de evoluir com o tempo, portanto a elaboração da estratégia deve ser contínua;
4. “Implementar a estratégia”, para a implementação ser bem-sucedida esta depende de supervisão, motivação e do trabalho dos funcionários, para se criar uma finalidade forte entre o modo como a organização opera seu negócio e as necessidades de uma boa execução estratégica; e
5. “Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar as ações corretivas”, todas as etapas anteriores estão sujeitas a modificações à medida que ocorrem mudanças nas condições e surgem necessidades de melhoria e ajustes corretivos.

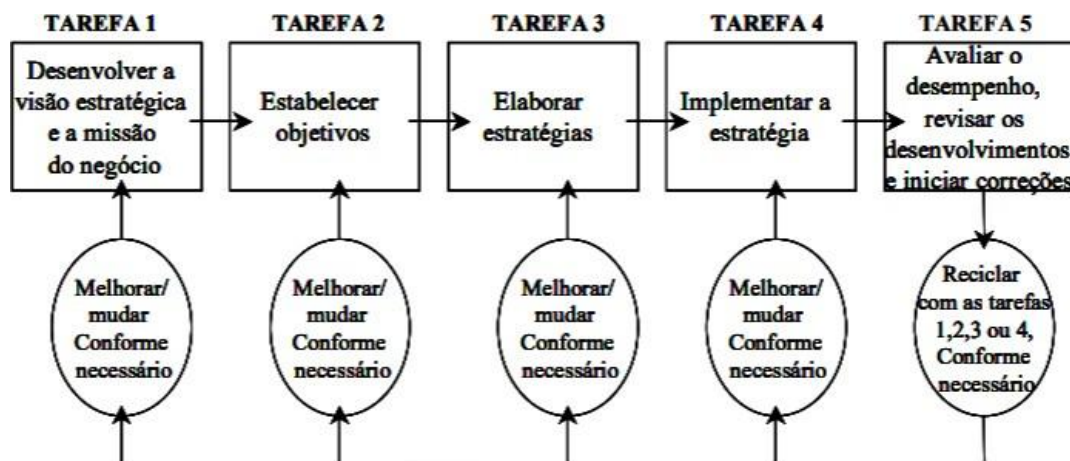


FIGURA 1 – As cinco tarefas da gerência estratégica. Fonte: Thompson Jr. e Strickland (2000, p. 14).

Há ainda a distinção entre planejamento estratégico de curto e longo prazo. De acordo com Hoji (2009) o planejamento a curto prazo é realizado para um período de um ano ou semestre, e coincide com o exercício social da empresa. Segundo o autor, sua apresentação pode ser em períodos mensais os primeiros três ou seis meses e em períodos trimestrais o restante dos meses. Já no entendimento de Gitman (1997), os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros.

Por outro lado, Gitman (1997) afirma que o planejamento a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos. Enquanto que para Hoji (2009), o planejamento de longo prazo é feito por um prazo de até dez anos por algumas empresas. Esse prazo é adotado por um pequeno número de empresas, devido ao alto grau de incertezas quanto às posições políticas e econômicas no longo prazo.

3. Dimensões culturais de Hofstede

Durante 1978-83, Hofstede realizou entrevistas detalhadas com centenas de funcionários da IBM em 53 países. Através da análise estatística padrão de grandes conjuntos de dados, ele determinou padrões de semelhanças e diferenças entre as respostas. A partir desta análise de dados, ele desenvolveu cinco dimensões culturais.

A primeira dimensão, chama de distância do poder, retrata como o poder está dividido dentro de uma sociedade e o que as pessoas que a compõe esperam dessa distribuição do poder (HOFSTEDDE, 2001). A distância ao poder está relacionada com os níveis de centralização do poder e a hierarquia a qual uma sociedade está sujeita.

A dimensão de aversão a incerteza retrata como as pessoas de uma sociedade lidam com situações desconhecidas e ambíguas. No âmbito de trabalho, sociedades com alta aversão a incerteza são menos propensas à inovação e as empresas são muito conservadores e regradas, como medo de se diferenciarem (HOFSTEDDE, 2001).

A terceira dimensão, individualismo *versus* coletivismo, retrata o quanto que um indivíduo age pensando no grupo em comparação com seus próprios interesses dentro de uma sociedade.

A quarta dimensão, que leva o nome de feminilidade *versus* masculinidade, relaciona como os cargos dentro de uma sociedade estão divididos e distribuídos entre homens e mulheres. Em sociedades dominadas por valores masculinos, a competitividade é um fator essencial e a recompensa material é vista como sucesso. Já em sociedades regidas pelos

valores femininos há um maior consenso e equilíbrio na vida das pessoas, principalmente no âmbito profissional (HOFSTEDE, 2001).

Por fim, a última dimensão trata da orientação de curto *versus* orientação de longo prazo. Essa dimensão relaciona o quanto uma sociedade está preocupada com o seu futuro e se planeja para ele em contraste com aquelas sociedades que vivem mais o presente e o passado (HOFSTEDE, 2001).

4. Métodos de pesquisa

Neste trabalho, foi desenvolvido um estudo de caso com objetivo descritivo e natureza aplicada (GERHARDT; SILVEIRA 2009). Durante o levantamento bibliográfico preliminar, foi realizada uma pesquisa por artigos em base dados e portais de periódicos, tais como, SibiUSP, Web of Science, ScienceDirect e Google Scholar. Afim de realizar uma análise crítica dos conceitos teóricos aqui utilizados.

A empresa escolhida para o estudo de caso é uma empresa da área da construção – cimento, concreto, agregados e argamassas – com mais de cinquenta anos de atuação e que hoje é líder no mercado brasileiro de cimento e a sexta maior empresa global do setor de materiais de construção. A empresa possui uma capacidade produtiva de cimento de 56,8 milhões de toneladas por ano e receita de R\$ 14,1 bilhões em 2015. A empresa possui quatro pilares de atuação que devem ser seguidos. O primeiro, foco no cliente, no qual todas as decisões são tomadas baseadas nas necessidades do cliente; o segundo, gente com autonomia, no qual a empresa valoriza seus líderes de acordo com a equipe que cada um possui, focando em trabalho em conjunto para alcançar o objetivo final; o terceiro, excelência operacional, na qual a *performance* é sempre monitorada para que decisões rápidas possam ser tomadas e haja uma constante melhoria; por fim, práticas sustentáveis, no qual a segurança vem em primeiro lugar e há promoção da ecoeficiência para desenvolver produtos e processos inovadores.

O estudo de caso foi realizado através de um questionário para as pessoas responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa no Brasil, Canadá e Espanha. O planejamento estratégico dessa empresa é constituído por oito pessoas no Brasil, por quatro pessoas no Canadá e duas pessoas na Espanha. Além desses três países a companhia está inserida em outros dez países no mundo, portanto toda a área de planejamento estratégico da empresa é representada por vinte e seis pessoas. A porcentagem de pessoas que responderam o questionário foi de aproximadamente 54%. Com as respostas é possível inferir relações de acordo com o país de atuação de cada funcionário.

Optou-se por criar um questionário de afirmativas que demonstravam um extremo de cada dimensão cultural englobando os temas deste trabalho: distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo e coletivismo, e orientação de longo e de curto prazo. As afirmativas foram elaboradas de modo a deixá-las inequívocas, a fim de que cada funcionário pudesse respondê-las de acordo com sua experiência profissional em cada país.

Como o método de resposta foi utilizado uma variação da escala Likert. Em vez de cinco possíveis respostas foram utilizadas três, de modo a facilitar os funcionários a responderem o questionário. Assim, o questionado poderia escolher entre: 1) Discordar Totalmente; 2) Indiferente; 3) Concordar Totalmente. Essa escala de respostas, elaborada pelos autores, foi feita de modo a facilitar o entendimento dos participantes, bem como auxiliar no relacionamento das respostas com a cultura organizacional da empresa em cada localização e da cultura nacional na qual cada funcionário está inserido.

5. Resultados e discussões

5.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico do caso estudado pode ser dividido em planejamento de longo prazo e planejamento de curto prazo. A empresa possui foco na estratégia de longo prazo sem deixar de lado a estratégia de curto prazo. Toda a estratégia da empresa gira em torno da sua competitividade nos locais em que está presente.

Na estratégia de curto prazo, em todos os trimestres são feitos relatórios competitivos de comparação entre a empresa e seus principais concorrentes brasileiros e internacionais. Nesses relatórios detalham-se as principais estratégias escolhidas pelos concorrentes e uma comparação é feita entre os principais indicadores de ambas as empresas, como receita, lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização, do inglês *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization* (EBITDA), e volume de venda do produto.

Essas comparações são sempre comparadas com o trimestre do ano anterior, encontrando a variação de um ano para o outro. Dessa maneira, é possível estabelecer qual é a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes imediatos, se no trimestre em questão ela teve um desempenho melhor ou pior e, também, descobrir qual a variação desses indicadores e, a partir desta, entender o porquê de uma variação positiva ou negativa.

Com relação à estratégia de longo prazo, todo ano é feito um projeto chamado Planejamento Estratégico. Nesse, toda a estratégia dos próximos cinco anos é elaborada e revista. Esse projeto é feito para todas as operações da empresa em todos os locais que ela atua, portanto há um Planejamento Estratégico Brasil, um Planejamento Estratégico América

do Norte, um Planejamento Estratégico Europa e Ásia e um Planejamento Estratégico América do Sul.

Nesse projeto todas as áreas da empresa participam porque é preciso fazer uma previsão de todos os indicadores financeiros (receita, EBITDA, lucro, etc.), indicadores operacionais (volume, coeficientes de eficiência, etc.), indicadores logísticos (valor de frete, preço final do produto, etc.) e indicadores humanos (número de funcionários, etc.), portanto são inclusas todas as áreas essenciais para o planejamento estratégico.

O projeto baseia-se basicamente na previsão dos principais indicadores competitivos para os próximos cinco anos levando em conta as mudanças macroeconômicas que podem acontecer nos países em que a empresa atua. As mudanças macroeconômicas, que às vezes são imprevisíveis, são o principal fator pelo qual esse projeto é realizado todo ano.

Além disso, na empresa existe outro planejamento de longo prazo. Nesse, vários projetos e análises são feitos buscando entender a viabilidade de entrada e saída em mercados diferentes para os próximos anos. Por exemplo, qual a viabilidade da empresa em questão entrar em um novo mercado. Para isso, diversas análises são realizadas a fim de entender a macroeconomia do local em que se deseja entrar e, principalmente, qual é a relação de concorrentes na região.

5.2 Cultura Organizacional

5.2.1 Distância ao Poder

Por meio das respostas foi possível observar que para o Brasil na equipe responsável pelo planejamento estratégico há uma alta distância ao poder. Essa alta distância ao poder pode ser observada no dia-a-dia do trabalho, o diretor da equipe se sente distante do resto do grupo, dando ordens via e-mail. Quem interage direto com o diretor são os dois gerentes gerais e esses somente passam as ordens adiante, os estagiários, analistas e supervisores possuem pouco contato com essa figura de poder. Há pouco incentivo de *proatividade* para os funcionários, esses esperam ordens a serem seguidas. A empresa inteira é muito hierarquizada, todos os processos precisam de aprovação de superiores para ir adiante, algo que atrapalha o andamento rápido do negócio.

Na avaliação feita para os funcionários do Canadá e Espanha, observa-se uma divisão entre alta versus baixa distância ao poder. No Canadá, três das quatro pessoas do planejamento estratégico apresentaram baixa distância do poder. Já na Espanha o resultado foi igual para alta e baixa distância ao poder. No Gráfico 1 é possível observar os valores obtidos.

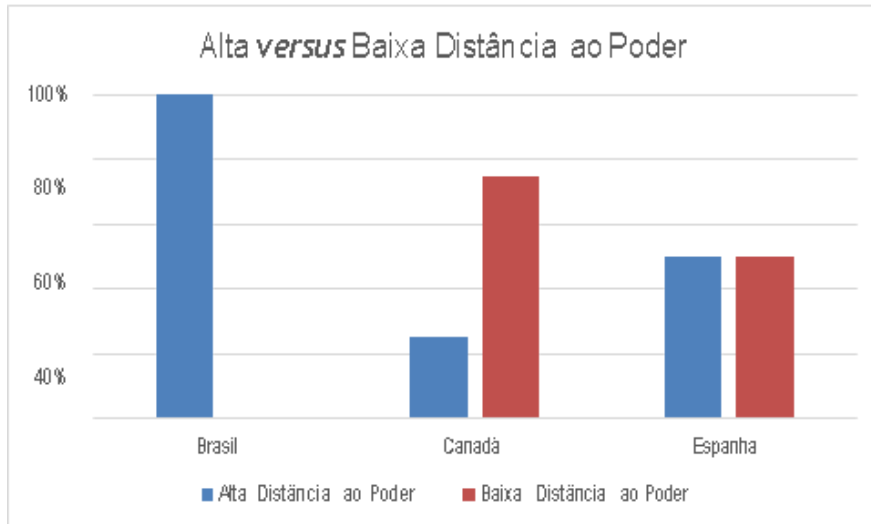


GRÁFICO 1 – Alta versus baixa distância ao poder na empresa. Fonte: Autoria própria.

5.2.2 Aversão à Incerteza

O Gráfico 2 apresenta os valores obtidos para aversão à incerteza.

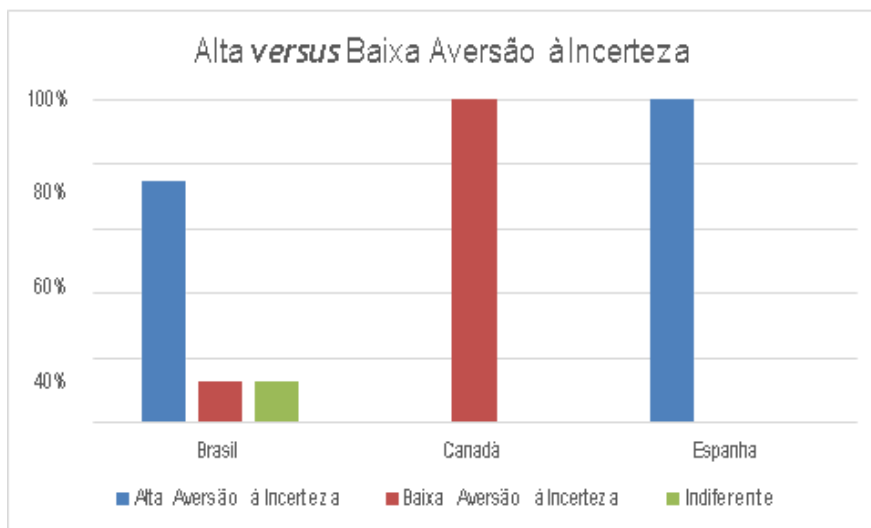


GRÁFICO 2 – Alta versus baixa aversão à incerteza na empresa. Fonte: Autoria própria.

Para o Brasil foi possível observar que a maioria dos funcionários apresenta alta aversão à incerteza. A inovação não é vista com frequência dentro da companhia, mesmo que a característica “ser inovador” seja algo presente na cultura formal da empresa. A inovação ocorre somente por meio de pesquisas para alterar o produto da empresa e deixa-lo mais competitivo no mercado, mas no funcionamento da empresa observa-se sobretudo um espírito conservador, a empresa funciona sempre da mesma maneira, evitando novos processos.

Na Espanha vemos algo similar ao Brasil, os espanhóis formam uma sociedade que evitam ao máximo mudanças. Dentro da empresa estudada, nunca houve uma inovação que partisse da sede espanhola.

Por outro lado, é possível observar que os funcionários da sede canadense possuem baixa aversão a incerteza. Talvez este seja um dos motivos para a sede canadense ser a líder em inovação da empresa. Além disso, eles possuem vínculos com as universidades locais para desenvolvimento e implementação de pesquisas, portanto, a pesquisa não fica somente na base teórica.

5.2.3 Individualismo *versus* Coletivismo

No Brasil, seis dos oitos funcionários apresentaram coletividade entre as pessoas. Dentro da empresa e da equipe sempre há ajuda com dificuldades e espera-se que as pessoas se procurem caso não consigam solucionar um problema sozinhas. Há troca de informações, porém as informações sigilosas ficam no nível de gerência e diretoria, devido à alta distância do poder. O Gráfico 3 apresenta os valores obtidos para a dimensão.

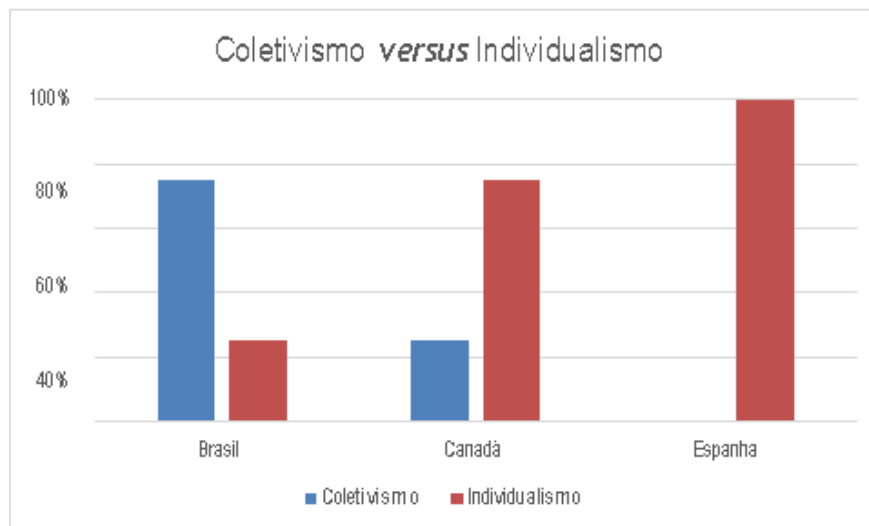


GRÁFICO 3 – Coletivismo *versus* Individualismo na empresa. Fonte: Autoria própria.

Mesmo a Espanha possuindo uma pontuação intermediária para essa dimensão segundo Hofstede (2001), pelo questionário cem por cento dos funcionários apresentaram individualismo. Isso pode estar relacionado ao fato de que no questionário há parte de informações sigilosas, o que pode ter deixado os respondentes receosos. Porém, todas as informações solicitadas para a equipe da Espanha costumam transmitidas sem nenhum problema para a equipe do Brasil.

No Canadá foi observada uma maior individualidade entres os funcionários do planejamento estratégico. Essa está de acordo com a pontuação alta que este país possui nesse quesito. Porém, assim como para a Espanha, essa nota pode estar relacionada com a parte de informações sigilosas contidas no questionário.

5.2.4 Feminilidade *versus* Masculinidade

Segundo Hofstede (2001), todos os países possuem uma pontuação intermediária para essa dimensão, com a Espanha possuindo a menor nota. Isso nos mostra que nesse país, o equilíbrio entre trabalho e lazer é algo importante e que deve ser levado em consideração na tomada de decisão profissional. Entretanto, as duas pessoas que trabalham no planejamento estratégico da empresa na Espanha são do sexo masculino. Apesar disso, ambos os funcionários apresentam tendência para feminilidade.

No Canadá, observa-se uma maior distribuição dos funcionários em relação a essa dimensão. O Canadá é um país que incentiva maior equilíbrio de vida e maior igualdade entre os gêneros. Dos quatro funcionários, três são do sexo feminino.

No Brasil, dentro da área de planejamento estratégico da empresa, 4 funcionários são do sexo feminino e 4 são do sexo masculino. Desses um gerente geral é do sexo feminino e o outro do sexo masculino. Então é possível ver uma maior igualdade de oportunidades entre os sexos dentro dessa área da empresa. O Gráfico 4 apresenta os valores obtidos no questionário.

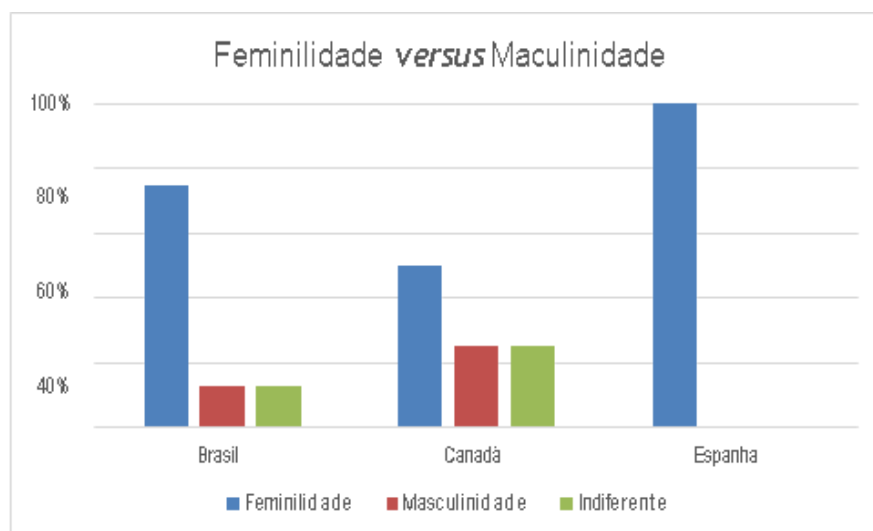


GRÁFICO 4 – Feminilidade *versus* masculinidade na empresa. Fonte: Autoria própria.

5.2.5 Orientação de Longo *versus* de Curto Prazo

Todos os funcionários dos três países analisados apresentaram alta orientação de longo prazo. Isso ocorre, principalmente, pelo planejamento estratégico da empresa ser firmando em cima do projeto anual de reorganização e novas análises de todos os indicadores importantes da companhia de acordo com o futuro macroeconômico das regiões em que ela atua.

Mesmo com essa unanimidade, o planejamento de curto prazo também é um fator muito importante dentro da companhia nesses três países. Como foi apresentado, todo

trimestre análises e relatórios são feitos a fim de entender a competitividade da empresa com seus principais concorrentes. No Gráfico 5 é possível observar os valores obtidos.

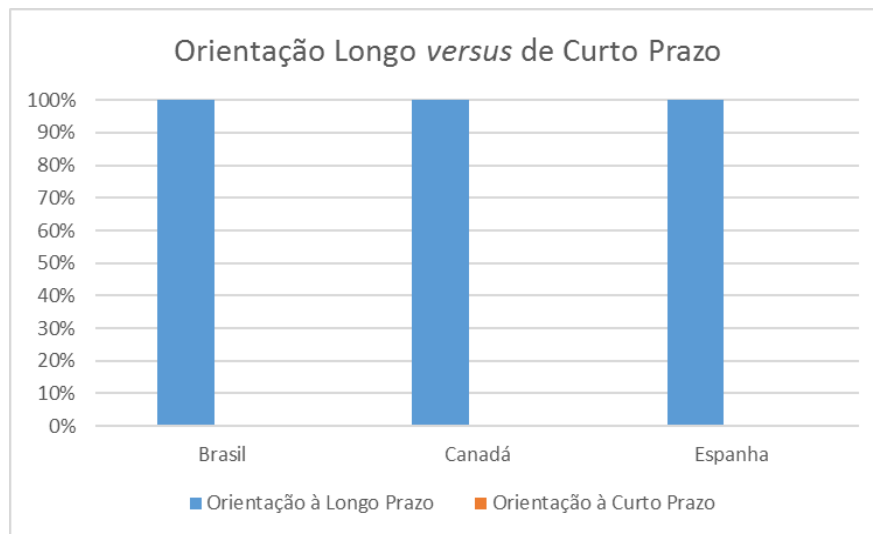


GRÁFICO 5 – Orientação de longo versus de curto prazo na empresa. Fonte: Autoria própria.

6. Considerações Finais

Para que o objetivo desejado fosse alcançado primeiramente fez-se uma revisão da teoria e da cultura organizacional da empresa. Feito isso, foi decidido que a melhor forma de relacionar as diferentes culturas nacionais dos ambientes em que a empresa está inserida seria organizar um questionário de afirmativas e convidar os funcionários responsáveis pela área de planejamento estratégico de sede da empresa para responder.

As respostas assimilam-se mais com a cultura nacional de cada país em que os funcionários residem, do que com a cultura organizacional do objeto de estudo. Pode-se concluir para esse estudo que o país em que uma pessoa está inserida tem maior influência no dia-dia do trabalho e a maneira como esse trabalho é realizado do que os valores e princípios que a empresa deseja que os funcionários sigam.

Algumas limitações foram encontradas no desenvolver do trabalho, principalmente em relação as respostas das afirmativas do questionário. Devido à pouca quantidade de funcionários da área de planejamento estratégico e a grande carga horária de trabalho, houve a preocupação de que com um questionário muito extenso os funcionários não dessem a devida importância ao seu preenchimento.

Para trabalhos futuros, é importante fazer uma relação entre todas as áreas da empresa com os valores das dimensões culturais que todos os funcionários seguem. Entender se o valor da empresa como um todo se assimila mais a cultura organizacional desta ou se segue o

mesmo caminho que a área de planejamento estratégico (maior assimilação com a cultura nacional dos funcionários), bem como entender o porquê disso.

Por fim, esta pesquisa trouxe a oportunidade de entender como as situações do dia-dia dentro do local de trabalho e a maneira com que cada pessoa as encaram está intrinsicamente ligada a cultura nacional em que essa pessoa está inserida. Essa cultura molda como as cinco dimensões culturais são desenvolvidas por cada funcionário e como essas se transformam em uma nova cultura organizacional que, por vezes, pode ser diferente daquela desejada pela empresa.

Referências

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista – FAE*, v.3, n.2. 2000.
- ANSOFF, H. I. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Plageder, 2009.
- GITMAN, L. J. *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Habra, 1997.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001.
- HOJI, M. *Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal*. Editora Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- RHODEN, M. I. S. *Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas*. Florianópolis: 2010
- SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Reichmann & Affonso editores, 2003.
- TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON JR., A., STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VALERIANO, D. L. *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. São Paulo: Pearson Education, 2005.