

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS  
E MANUFATURA

**Cultura Organizacional, Cultura Nacional e Planejamento  
Estratégico de Empresas: Estudo de Caso de uma  
Multinacional da Indústria da Construção**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ana Flávia Berto Bazzetti  
Orientada por: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos  
2017



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Cultura Organizacional, Cultura Nacional e Planejamento  
Estratégico de Empresas: Estudo de Caso de uma  
Multinacional da Indústria da Construção**

Ana Flávia Berto Bazzetti

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Engenharia de  
São Carlos da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Graduação em  
Engenharia de Materiais e Manufatura

Orientador: Prof. Dr. Fernando César  
Almada Santos

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos

2017

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,  
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS  
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

B362c

Berto Bazzetti, Ana Flávia  
Cultura organizacional, cultura nacional e  
planejamento estratégico de empresas: estudo de um caso  
de uma multinacional da indústria da construção / Ana  
Flávia Berto Bazzetti; orientador Fernando César Almada  
Santos. São Carlos, 2017.

Monografia (Graduação em Engenharia de Materiais e  
Manufatura) -- Escola de Engenharia de São Carlos da  
Universidade de São Paulo, 2017.

1. Cultura Nacional. 2. Cultura Organizacional. 3.  
Dimensões Culturais. 4. Planejamento Estratégico. I.  
Título.



## FOLHA DE APROVAÇÃO

<b>Candidato:</b> Ana Flávia Berto Bazzetti
<b>Título do TCC:</b> Cultura Organizacional, Cultura Nacional e Planejamento Estratégico de Empresas: Estudo de Caso de uma Empresa da Indústria da Construção
<b>Data de defesa:</b> 17/11/2017

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Doutor Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Caio Marcelo Lourenço	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Associado Diego Rorato Fogaca	Aprovado
Instituição: UFMS - Engenharia de Produção	

Presidente da Banca Professor Doutor Fernando César Almada Santos

Fernando César Almada Santos  
(assinatura)



## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer minha família que sempre me motivou e me impulsionou para frente, principalmente a minha mãe que me fazia correr atrás dos meus objetivos e não me deixava desanimar. Se não fosse por ela eu não estaria aqui hoje.

**BAZZETTI, A. F. B. Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico de Empresas: Estudo de Caso de uma Multinacional da Indústria da Construção.**

2017. 53 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

## **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 dessa mesma empresa 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 que as pessoas que trabalham na empresa estão sujeitas. Foi feita uma revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico de acordo com vários autores conhecidos pelas suas pesquisas no campo e, também, uma pesquisa bibliográfica sobre as dimensões culturais de Hofstede: alta *versus* baixa distância ao poder, alta *versus* baixa aversão à incerteza, coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade e orientação de longo prazo *versus* de curto prazo. Com a revisão bibliográfica foi feito um estudo de caso de uma empresa da área da construção. Nesse, um questionário foi elaborado para os funcionários da área de planejamento estratégico no Brasil, Canadá e Espanha. O questionário possui cinco afirmativas relacionadas as cinco dimensões mencionadas, tentando relacioná-las ao meio em que os funcionários estão inseridos e se suas respostas variam de acordo com sua localização ou se mantém semelhantes aos princípios e valores da empresa em questão. 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-chave:** Planejamento Estratégico; Cultura Nacional; Cultura Organizacional; Dimensões Culturais.

## ABSTRACT

BAZZETTI, A. F. B. **Organizational Culture and Strategic Business Planning: Case Study of a Multinational of the Construction Industry.** 2017. 53 p. Bachelor's Thesis – School of Engineering of São Carlos, University of São Paulo, 2017.

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 of the company 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: distance to power, uncertainty avoidance, collectivism vs. individualism, femininity vs. masculinity and long-term orientation vs. short-term orientation. With the bibliographic review, 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. The questionnaire has five statements related to the five dimensions mentioned, trying to relate them to the environment in which the employees are inserted and whether their answers vary according to their location or remain similar to the principles and values of the company in question. 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.

**Keywords:** Strategic Planning; National Culture; Organizational Culture; Cultural Dimensions

**Lista de Quadros**

QUADRO 1: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa e alta distância ao poder.....	23
QUADRO 2: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa e alta aversão à incerteza.....	24
QUADRO 3: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas que demonstram coletivismo e individualismo.....	25
QUADRO 4: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas que demonstram feminilidade e masculinidade.....	26
QUADRO 5: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com orientação de curto e de longo prazo.....	27

**Lista de Figuras**

FIGURA 1: As forças competitivas de Porter.....33

FIGURA 2: As cinco tarefas da gerência estratégica.....35

FIGURA 3: Fatores que moldam a escolha estratégica na empresa.....36

**Lista de Gráficos**

GRÁFICO 1: Valores para as cinco dimensões culturais de Hofstede encontradas no Brasil, Canadá e Espanha.....	27
GRÁFICO 2: Alta <i>versus</i> baixa distância ao poder na empresa.....	41
GRÁFICO 3: Alta <i>versus</i> baixa aversão à incerteza na empresa.....	42
GRÁFICO 4: Coletivismo <i>versus</i> individualismo na empresa.....	44
GRÁFICO 5: Feminilidade <i>versus</i> masculinidade na empresa.....	45
GRÁFICO 6: Orientação de longo <i>versus</i> de curto prazo na empresa.....	46

## Sumário

1	Introdução .....	16
2	Objetivos .....	19
3	Métodos .....	20
4	Revisão Bibliográfica .....	21
4.1	Dimensões Culturais de Hofstede .....	21
4.1.1	Alta <i>versus</i> Baixa Distância ao Poder.....	22
4.1.2	Alta <i>versus</i> Baixa Aversão à Incerteza .....	23
4.1.3	Individualismo <i>versus</i> Coletivismo .....	24
4.1.4	Feminilidade <i>versus</i> Masculinidade .....	25
4.1.5	Orientação de Curto <i>versus</i> de Longo Prazo .....	26
4.2	Dimensões Culturais de Hofstede .....	27
4.2.1	Brasil, Canadá e Espanha.....	27
4.3	Estratégia Competitiva de uma Empresa .....	30
4.3.1	Conceito de Estratégia .....	30
4.3.2	Competitividade e Concorrência.....	32
4.3.3	As Cinco Forças de Porter.....	33
4.4	Planejamento Estratégico de uma Empresa .....	34
4.4.1	Planejamento Estratégico de Longo Prazo.....	37
4.4.2	Planejamento Estratégico de Curto Prazo .....	37
5	Estudo de Caso: Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional de uma Multinacional da Indústria da Construção .....	39
5.1	Planejamento Estratégico da Empresa em Questão.....	39
5.1.1	Planejamento Estratégico de Curto Prazo .....	39
5.1.2	Planejamento Estratégico de Longo Prazo.....	40
5.2	Cultura Organizacional da Empresa em Questão.....	41
5.2.1	Alta <i>versus</i> Baixa Distância ao Poder.....	41
5.2.2	Alta <i>versus</i> Baixa Aversão à Incerteza .....	42
5.2.3	Individualismo <i>versus</i> Coletivismo .....	44
5.3	Feminilidade <i>versus</i> Masculinidade .....	45
5.3.1	Orientação de Longo <i>versus</i> de Curto Prazo .....	46
6	Conclusão .....	48
	Referências.....	50
	Apêndice A – Questionário de pesquisa em português.....	52



## 1 Introdução

Nas últimas décadas observou-se muitas mudanças, sejam elas científicas, sociais ou econômicas no cenário nacional e internacional. Em consequência do aceleramento das mudanças, os mercados consumidores tornaram-se mais exigentes e os mercados fornecedores mais competitivos. Portanto, as organizações que desejam crescer precisam trabalhar arduamente para se adaptarem a essa nova situação.

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 et al., 2003).

O planejamento e a gestão estratégica, cuja origem remonta a década de 1960 com as propostas do professor Igor Ansoff e dos pesquisadores do Stanford Research Institute (TAYLOR, 1975), são processos que justamente apoiam as empresas na busca por melhores resultados e pela sobrevivência no mercado, em ambientes profundamente dinâmicos.

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.

Hofstede (2001) desenvolveu uma teoria na qual as diferenças culturais entre os países e as sociedades destes podem ser reduzidas em cinco dimensões culturais: alta *versus* baixa distância ao poder, alta *versus* baixa aversão à incerteza, coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade e orientação de longo *versus* de curto prazo.

Em um outro estudo de Hofstede (2001) que compara as dimensões culturais de diversos países no mundo, nota-se claramente que a cultura nacional exerce grande influência em como os valores dessas cinco dimensões é seguido

A empresa escolhida 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.

Além dos quatro pilares de atuação, a empresa possui valores e princípios muito fortes que devem ser seguidos por todos os funcionários, que são:

- Buscar o crescimento sustentável com geração de valor.
- Atuar de forma responsável e transparente.
- Respeito às pessoas e disposição para aprender.
- Crescer com coragem para fazer, inovar e investir.
- O todo é mais forte.

Dessa maneira, esse trabalho visa estabelecer o impacto que a cultura local possui na cultura organizacional de uma empresa que possui sede no Brasil, Canadá e Espanha.

## 2 Objetivos

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.

### 3 Métodos

O trabalho inicia-se por análises críticas dos conceitos teóricos, pois para esse trabalho foi necessário um estudo meticoloso para entender todo o conceito por trás de cultura organizacional e cultura nacional. Após, há um estudo de caso 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.

Devido ao fato desses funcionários serem muito ocupados, optou-se por criar um questionário de afirmativas que demonstravam um extremo de cada dimensão cultural, portanto somente cinco afirmativas foram feitas, englobando os temas do trabalho: Distância ao poder, Aversão à incerteza, Individualismo e Coletivismo, e Orientação de Longo e de Curto Prazo. As afirmativas foram pensadas de modo que seria claro para cada funcionário respondê-las de acordo com sua experiência profissional em cada local e de maneira, também, que seria difícil que houvesse funcionários que ficassem na dúvida. As afirmativas foram elaboradas assim pois devido ao pouco tempo de trabalho e a pouca fração de respostas seria mais fácil obter respostas que chegassem num resultado significante no final.

Como o método de resposta foi utilizado uma variação da escala Likert. Em vez de cinco possíveis respostas foi utilizada uma escala de três, de modo a facilitar os funcionários a responderem o questionário. Assim, o questionado poderia: 1) Discordar Totalmente; 2) Indiferente; 3) Concordar Totalmente. Essa escala de respostas, elaborada pelo autor, foi feita de modo a facilitar o entendimento dos questionados e a facilitar, também, como o autor iria relacionar as respostas com a cultura organizacional da empresa em cada localização e da cultura nacional na qual cada funcionário está inserido.

## 4 Revisão Bibliográfica

### 4.1 Dimensões Culturais de Hofstede

A cultura organizacional começou a ser difundida nos anos 80. Ao mesmo tempo, a crença de que a maneira em comum que os membros de uma empresa pensam, sentem e agem é o que define a excelência dessa (HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Hofstede (1980) destaca que teorias e ideias sobre administração devem ser consideradas quanto ao contexto e valores do local em que foram desenvolvidas, não havendo, assim, soluções globais para problemas organizacionais. Hofstede definiu a cultura como "a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro". (HOFSTEDE 1991).

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 da cultura. Na década de 1990, Hofstede publicou os resultados de sua pesquisa na publicação *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Inicialmente, ele desenvolveu quatro dimensões, mas acrescentou uma quinta dimensão em 1991. Suas cinco dimensões culturais são as seguintes:

- Alta *versus* baixa distância ao poder;
- Alta *versus* baixa aversão à incerteza;
- Individualismo *versus* Coletivismo;
- Feminilidade *versus* Masculinidade;
- Orientação de longo prazo *versus* de curto prazo.

#### **4.1.1 Alta *versus* Baixa Distância ao Poder**

Essa dimensão relata como o poder está dividido dentro de uma sociedade e o que as pessoas que a compõe esperam dessa distribuição do poder (HOFSTEDE, 2001). A distância ao poder está relacionada com os níveis de centralização do poder e a hierarquia a qual uma sociedade está sujeita. Ela expressa o grau de influência no relacionamento alto poder – baixo poder e qual é a percepção das pessoas que estão no baixo poder, se elas aceitam uma distribuição mais igual ou desigual desse.

Sociedades com alta distância ao poder são representadas por pessoas que aceitam uma distribuição mais desigual do poder. Essas sociedades são representadas por figuras que detém o poder por muito tempo e por pessoas que esperam que essas figuras as direcionem. Em sociedades de alta distância ao poder vemos uma maior desigualdade de renda, com uma menor porção de classe média e alta porção da classe pobre. São sociedades que estão em constantes conflitos políticos e que quase sempre não se inovam (HOFSTEDE, 2001).

Em sociedades com baixa distância ao poder esse é melhor distribuído e pessoas com baixo poder desejam ser consultadas e não mandadas (possuem maior independência). Na política os conflitos são resolvidos facilmente e são sociedades aonde as inovações ocorrem de maneira espontânea (HOFSTEDE, 2001).

Abaixo é possível observar na Tabela 1 uma comparação entre baixa distância ao poder a alta distância ao poder.

Baixa Distância ao Poder	Alta Distância ao Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estrutura de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Pirâmide organizacional baixa	Pirâmide organizacional alta
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre os níveis hierárquicos superiores e inferiores
Abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não superiores	Informação é limitada pela hierarquia
Chefe ideal é democraticamente solícito. Enxerga-se como prático, organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata. Enxerga-se como benevolente tomador de decisão
Trabalho manual possui o mesmo statis que o trabalho de escritório	Trabalho administrativo é mais valorizado do que o operacional
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização
Gerentes se apoiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados	Gerentes se apoiam em regras formais
Pequena proporção de pessoal de supervisão	Grande proporção de pessoal de supervisão
Organizações horizontais	Organização com muito níveis hierárquicos
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade
Inovações precisam de "bons campeões"	Inovações precisam de apoio da hierarquia

Quadro 1: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa e alta distância ao poder. Fonte: Hofstede (2001).

#### 4.1.2 Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza

Essa dimensão retrata como as pessoas de uma sociedade lidam com situações desconhecidas e ambíguas. Sociedades com alta aversão a incerteza, o diferente é visto como ameaça, tornando essas sociedades mais estressadas e ansiosas, na qual a agressividade é considerada uma boa característica. No âmbito de trabalho, essas sociedades são menos propensas à inovação e as empresas são muito conservadoras e regradas, como medo de se diferenciarem. Vemos o oposto em sociedades com baixa aversão à incerteza. Nessa o diferente é curioso e não perigoso (HOFSTEDE, 2001).

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Alta administração encolvida principalmente na estratégia	Alta administração encolvida principalmente nas operações
Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados é aceito	Decisões em grupos, administração que consulta os funcionários e competição é mal vista
Tolerância com ambiguidade em estruturas e procedimentos	Concepção altamente formalizada de gestão
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pela tarefa
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos e sem riscos calculados	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos
Inovação não é atrelada as regras	Inovação atrelada as regras
Fraca lealdade ao empregados; baixa média de duração de emprego	Forte lealdade ao empregados; alta média de duração de emprego
Superiores são otimistas em relações às ambições dos empregados e às capacidades de liderança	Superiores são pessimistas em relações às ambições dos empregados e às capacidades de liderança
Atitudes favoráveis em relação às pessoas mais jovens; menor disparidade entre as gerações	Crítica em relação às pessoas mais jovens; maior disparidade entre as gerações
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Maiores ambições por promoções e posições gerenciais	Ambições menores e preferência por posições especialistas

Quadro 2: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com baixa e alta aversão à incerteza. Fonte: Hofstede (2001).

#### 4.1.3 Individualismo *versus* Coletivismo

Essa dimensão retrata o quanto que um indivíduo age pensando no grupo em comparação com seus próprios interesses dentro de uma sociedade. Em uma sociedade que prega o individualismo, nota-se um maior foco nas tarefas a serem realizadas do que nas relações interpessoais. Os laços entre os indivíduos são pequenos e esse tende a cuidar mais de sua família imediata. Vemos uma sociedade muito competitiva e regrada por metas. No coletivismo, todos os indivíduos são parte de grupo, vê-se uma visão mais comunitária e colaborativa de todos os processos.

Dentro do meio de trabalho é possível relacionar individualismo e coletivismo com as figuras de poder. Em empresas que são geridas pelo coletivismo observamos a formação de uma equipe na qual o líder possui uma abordagem conjunta, já em empresas no qual o individualismo se sobressai, observamos líderes que possuem grande influência e controle da organização (HOFSTEDE, 2001).

Na Tabela 3 vemos as principais diferenças entre coletivismo e individualismo.

Coletivismo	Individualismo
Gestão é em grupo	Gestão individual
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informações	Sucesso organizacional é atribuído à retenção de informações
Funcionários tem melhor desempenho em grupo	Funcionários tem melhor desempenho sozinhos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Em negócios, relações interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	Em negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre relações interpessoais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de <u>habilidades no trabalho</u>	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Saber trabalhar em grupo é um requisito importante na hora da contratação	Somente habilidades e regras são levados em consideração na hora da contratação
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado no indivíduo
Desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Incentivo são dados aos grupos	Incentivo são dados aos indivíduos

Quadro 3: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas que demonstram coletivismo e individualismo. Fonte: Hofstede (2001).

#### 4.1.4 Feminilidade *versus* Masculinidade

Essa dimensão 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 em detrimento das relações pessoais 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. Nessas, a sociedade preza qualidade de vida em frente as recompensas salariais (HOFSTEDE, 2001).

O coletivismo relaciona-se com sociedades aonde os valores femininos prevalecem. Harrison (1994) afirma que o trabalho em equipe surgiu primeiro em sociedades que possuem valores femininos. Na Tabela 4 pode-se observar diferenças entre esses dois valores.

Feminilidade	Masculinidade
Pequena diferença entre gêneros na cultura	Grande diferença entre gêneros na cultura
Maior participação das mulheres no trabalho	Menor participação das mulheres no trabalho
Menor diferença de salário entre gêneros	Maior diferença de salário entre gêneros
Gerentes não desligam de suas famílias por razões de carreira	Gerentes desligam de suas famílias por razões de carreira
Espara-se que gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso	Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos
Gerentes são funcionários como os outros	Gerentes são heróis de cultura
Humanização do trabalho por meio de criação de grupos	Humanização do trabalho por meio de desafios nas tarefas
Significado do trabalho para os funcionários: relações e condições de trabalho	Significado do trabalho para os funcionários: segurança, remuneração e desafios
Resolução de conflitos é igual resolução de problemas, acordos e negociações	Resolução de conflitos por meio de competitividade
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho

Quadro 4: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas que demonstram feminilidade e masculinidade. Fonte: Hofstede (2001).

#### 4.1.5 Orientação de Curto *versus* de Longo Prazo

Essa dimensão relaciona o quanto uma sociedade está preocupada com o seu futuro e se planeja para ele com aquelas sociedades que vivem mais o presente e o passado.

Sociedades com orientação de longo prazo possuem virtudes mais pragmáticas, são orientadas para recompensas futuras e se adaptam mais facilmente às mudanças. No meio de trabalho, são representadas por empresas que possuem um planejamento estratégico de longo prazo (HOFSTEDE, 2001).

Orientação de curto prazo representa sociedades que possuem virtudes relacionadas ao passado e presente, aonde as tradições e os valores não mudam. São representadas por companhias que vivem muito o hoje, sem se preocuparem tanto com o que essas ações irão representar no futuro (HOFSTEDE, 2001).

Na Tabela 5, observa-se diferenças entre esses dois tipos de orientação voltadas ao âmbito de trabalho.

Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Resultados rápidos são esperados	Persistência e perseverança
Status não é uma questão importante no relacionamento profissional	Relacionamento são priorizados pelo status e pela importância observada
Vergonha não é um sentimento comum	Vergonha é um sentimento comum
Respeito por tradições	Adaptação das tradições
Tempo de lazer é importante	Tempo de lazer não é importante
Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou estão acontecendo	Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou acontecerão no futuro
Conviver com as leis é um problema	Conviver com as leis não é um problema
Nos negócios, o mais importante são os resultados de curto prazo da linha operacional	Nos negócios, o mais importante é a construção de relacionamentos e posição de mercado
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Pensamento probabilístico	Total ou nenhuma confiança

Quadro 5: Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com orientação de curto prazo e de longo prazo. Fonte: Hofstede (2001).

## 4.2 Dimensões Culturais de Hofstede

### 4.2.1 Brasil, Canadá e Espanha

De acordo com as dimensões culturais de Hofstede, esses países possuem as seguintes notas (Gáfico 1).

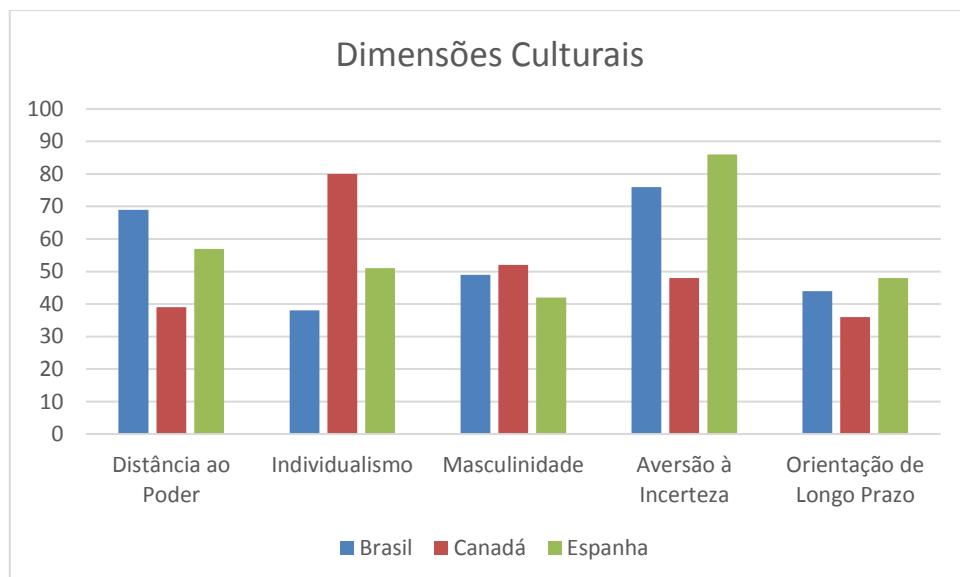


Gráfico 1: Valores para as cinco dimensões culturais de Hofstede encontradas no Brasil, Canadá e Espanha. Fonte: Hofstede Centre (2017).

Na distância ao poder o Brasil possui nota 69, o que reflete uma sociedade que acredita que hierarquia deve ser respeitada e que a desigualdade entre as pessoas é algo aceitável. A distribuição de poder diferente justifica o fato de que os detentores de poder têm mais benefícios do que os menos poderosos na sociedade. No Brasil, é importante mostrar respeito aos idosos. Nas empresas, existe um chefe que assume total responsabilidade. Os símbolos de status do poder são muito importantes para indicar a posição social e "comunicar" o respeito que pode ser mostrado.

No Individualismo possui uma pontuação de 38, mostrando que as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos (representada por famílias extensas) que continua protegendo seus membros em troca de lealdade. No âmbito de trabalho, essa pontuação representa um certo nível de nepotismo e a construção de relações confiáveis e duradouras.

Possuir uma alta nota em masculinidade representa que o país possui uma sociedade motivada por competitividade, sucesso e realizações. Nessa dimensão o Brasil possui uma nota intermediária, então há uma preocupação com qualidade de vida pela sociedade.

Com nota 76 em aversão à incerteza, o Brasil demonstra uma sociedade com forte necessidade de regras e de sistemas legais que estruturem a vida. Uma alta nota nessa dimensão também demonstra os brasileiros formam uma sociedade na qual as emoções são mostradas na linguagem corporal.

Por último, o Brasil possui uma nota intermediária na dimensão orientação de longo prazo vs. baixo prazo, o que significa que ao mesmo tempo que tenta manter conexões com o passado essa sociedade está mudando e começando a se planejar para o futuro.

Com pontuação 39 em distância ao poder, a cultura canadense é marcada pela interdependência entre seus habitantes e há valor no igualitarismo, refletindo a falta de distinção de classes na sociedade. A hierarquia nas organizações canadenses é estabelecida por conveniência, os superiores sempre estão acessíveis e os gerentes dependem de funcionários e equipes. É comum que os gerentes e os membros da organização se consultem e compartilhem informações.

O Canadá pode ser considerado uma cultura individualista. No mundo dos negócios, uma alta nota nessa dimensão significa que é esperado que os funcionários sejam autossuficientes e que demonstrem iniciativa e proatividade. Nesse país, as companhias possuem a cultura de meritocracia.

Com nota 52, o Canadá pode ser representado como uma sociedade moderadamente “masculina”. Enquanto os canadenses se esforçam para alcançar altos padrões de desempenho tanto no trabalho quanto em esportes, o tom cultural geral é mais moderado em relação à conquista, sucesso e vencer, quando comparado com os EUA. Da mesma forma, os canadenses também tendem a ter um equilíbrio entre trabalho e vida e provavelmente terão tempo para desfrutar de atividades pessoais.

A cultura canadense aceita mais facilmente o incerto. Isto é indicativo da aceitação fácil de novas ideias, produtos inovadores e uma vontade de tentar algo novo ou diferente, seja ele relacionado à tecnologia, práticas comerciais, ou produtos de consumo. Os canadenses também são tolerantes com ideias ou opiniões de qualquer um e permitem a liberdade de expressão. Ao mesmo tempo, a cultura canadense não é orientada para as regras e os canadenses tendem a ser menos expressivos emocionalmente do que as culturas com maior pontuação nesta dimensão.

O Canadá pontua 36 na orientação de longo prazo, marcando-a como uma sociedade normativa. As pessoas nessas sociedades têm uma forte preocupação em estabelecer a verdade absoluta; eles são normativos em seus pensamentos. Eles exibem um grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena para economizar para o futuro e um foco na obtenção de resultados rápidos.

Com pontuação 57 em distância ao poder, a Espanha possui uma sociedade hierárquica. Isso significa que a hierarquia em uma organização é vista por refletir desigualdades inerentes e nas quais os subordinados esperam ser informados o que fazer.

A Espanha, em comparação com o resto dos países europeus (exceto Portugal) é coletivista (por sua pontuação nesta dimensão: 51). No entanto, em comparação com outras áreas do mundo, é vista como. Isso tornou os espanhóis bastante fáceis de se relacionar com certas culturas - principalmente não europeias - enquanto que outras

culturas podem ser percebidas como agressivas e contundentes. Por outro lado, o trabalho em equipe é considerado algo totalmente natural, os funcionários tendem a trabalhar assim sem necessidade de motivação forte da administração.

Na dimensão masculinidade vs. feminilidade, a Espanha, com nota 42, possui uma sociedade mais voltada aos valores femininos. As crianças espanholas são educadas em busca de harmonia, recusando-se a tomar partido ou se destacar. Existe uma preocupação para pessoas fracas ou necessitadas que geram uma corrente natural de simpatia. No que diz respeito à gestão, os gerentes gostam de consultar seus subordinados para conhecer suas opiniões e, de acordo com ele, tomar suas decisões. Na política, é desejável ter participação de todas as minorias, tentando evitar a presença dominante de um único partido. É o país oposto ao "vencedor leva tudo".

Em relação a aversão à incerteza, os espanhóis possuem uma nota muito alto o que significa que são pessoas que gostam de ter regras para tudo e as mudanças causam estresse.

Apesar de uma pontuação intermediária de 48 em orientação de longo prazo, a Espanha é um país normativo. Os espanhóis gostam de viver no momento, sem uma grande preocupação com o futuro. Na Espanha, as pessoas procuram resultados rápidos sem atrasos. Além disso, há necessidade de estruturas claras e regras bem definidas que prevalecem contra abordagens mais pragmáticas e relaxadas para a vida, particularmente, no longo prazo.

### **4.3 Estratégia Competitiva de uma Empresa**

#### **4.3.1 Conceito de Estratégia**

Para entendermos a estratégia competitiva de uma empresa primeiramente precisamos entender os conceitos de estratégia organizacional.

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.

De acordo com Porter (1996, apud PORTER, 1999) “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades”. 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 de produtos e serviços diferenciados dos concorrentes.

Existem forças ou pressões sobre as organizações que determinam a sua competitividade. Segundo Porter (1979, apud MONTGOMERY; PORTER, 1998), as forças competitivas são os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial, os produtos substitutos e a concorrência. O grau de importância de cada uma dessas forças determina as perspectivas de lucro no setor e o foco do estrategista é defender-se contra essas forças ou influenciá-las em seu favor, adotando uma posição estratégica no ambiente de competição. Após estudar a influência dessas forças o estrategista tem condições de identificar os pontos fracos e fortes da empresa e verificar as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo, para assim formular a estratégia competitiva. (PORTER, 1979).

Para Porter (1996, apud PORTER), “as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado”. Para formular as estratégias competitivas é necessário estudar o comportamento e reação dos concorrentes.

#### **4.3.2 Competitividade e Concorrência**

Para Albuquerque (apud SANTOS, 1996), “a competitividade empresarial é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado”. A inovação, criatividade, diversificação e adaptação ao ambiente são fatores primordiais para a competitividade.

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 (1989, apud 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.

Segundo Valeriano (2005), ao agravamento da rivalidade e da concorrência é devido a algumas transformações ocorridas no mercado, tais como: economia global (quebra das fronteiras comerciais); comunicações (comércio eletrônico, através da internet ou telefone); rápida evolução tecnológica devido ao acesso a informação, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e a pressão dos consumidores devido à alta concorrência, dessa forma os consumidores estão mais exigentes e cientes de seus direitos.

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, 1989, apud PORTER, 1999). Portanto, é necessário compreender o que os concorrentes estão fazendo para melhorar a própria estratégia (BATEMAN; SNELL, 1998).

#### 4.3.3 As Cinco Forças de Porter

As cinco forças que determinam porque algumas indústrias são mais lucrativas do que outras são: o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes (PORTER 1999, apud PORTER, 1999).

Segundo Porter (1999), para a empresa obter diferença de rentabilidade em relação à concorrência é necessária uma estratégia diferencial. A estratégia é formulada através do estudo do mercado em que a empresa atua, através deste a empresa poderá encontrar a melhor posição para se defender ou influenciar as forças competitivas, que podem ser uma ameaça ou oportunidade para a organização.



Figura 1: As forças competitivas de Porter. Fonte: Paulini (2009).

#### 4.4 Planejamento Estratégico de uma Empresa

No século XX, o ambiente globalizado das empresas levou a basicamente dois caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando as transformações e as tendências de mercado, ou procurar prever estas tendências e se antecipar a elas (Berndt; Coimbra, 1995).

Dessa maneira, uma organização que deseja aproveitar as oportunidades futuras e se prevenir de ameaças, mantendo-se ativa e próspera frente as mudanças deve possuir um planejamento estratégico sério e contínuo. Caso contrário, a gestão estará apenas reagindo as mudanças de ambiente e não as superando.

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 (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 et al., 1976).

Caracterizando o planejamento estratégico, Matos (1999) apresenta cinco características essenciais:

- 1) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, está sujeito a um ambiente de incerteza.
- 2) O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Como característica tem resposta de tempo como horizonte a longo prazo. Os problemas atuais não são esquecidos durante o curso de planejamento.
- 3) O planejamento estratégico é comprehensivo. Ele abrange a organização como uma totalidade, abraçando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidade e futuras potencialidades da empresa.
- 4) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. O planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor se adapte para que a organização possa alcançar seus objetivos.

- 5) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Ele se torna uma tentativa constante de aprender e ajustar-se a um ambiente competitivo, complexo e suscetível a mudanças.

Para Thompson Jr. & Strickland (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. Abaixo é possível observar as cinco tarefas da gerência estratégica de Thompson e Strickland.

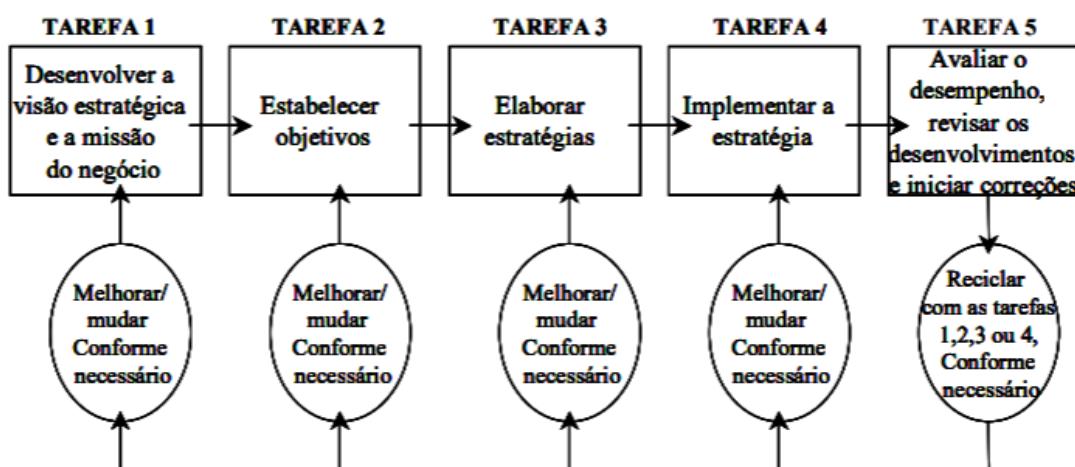


Figura 2: As cinco tarefas da gerência estratégica. Fonte: Thompson Jr. e Strickland (2000, p. 14).

Na tarefa 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.

A missão da empresa é transformar a visão em uma declaração a ser seguida. Essas declarações são simples, concisas, claras e geram entusiasmo pelo rumo que a gerência estabeleceu.

Na tarefa 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.

Os objetivos financeiros são as metas estabelecidas pela gerência para o desempenho financeiro da organização. Os objetivos estratégicos são as metas para reforçar a posição da organização e a competitividade dela. Portanto, esse é essencial para sustentar e melhorar a posição de mercado e a competitividade a longo prazo da empresa.

Na tarefa 3 “Elaborar estratégias”, a elaboração da estratégia deve abordar 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. Segundo os autores muito fatores situacionais entram na elaboração da estratégia. Assim, o ponto de partida para a elaboração da estratégia é o dimensionamento de todos esses fatores, internos e externos.

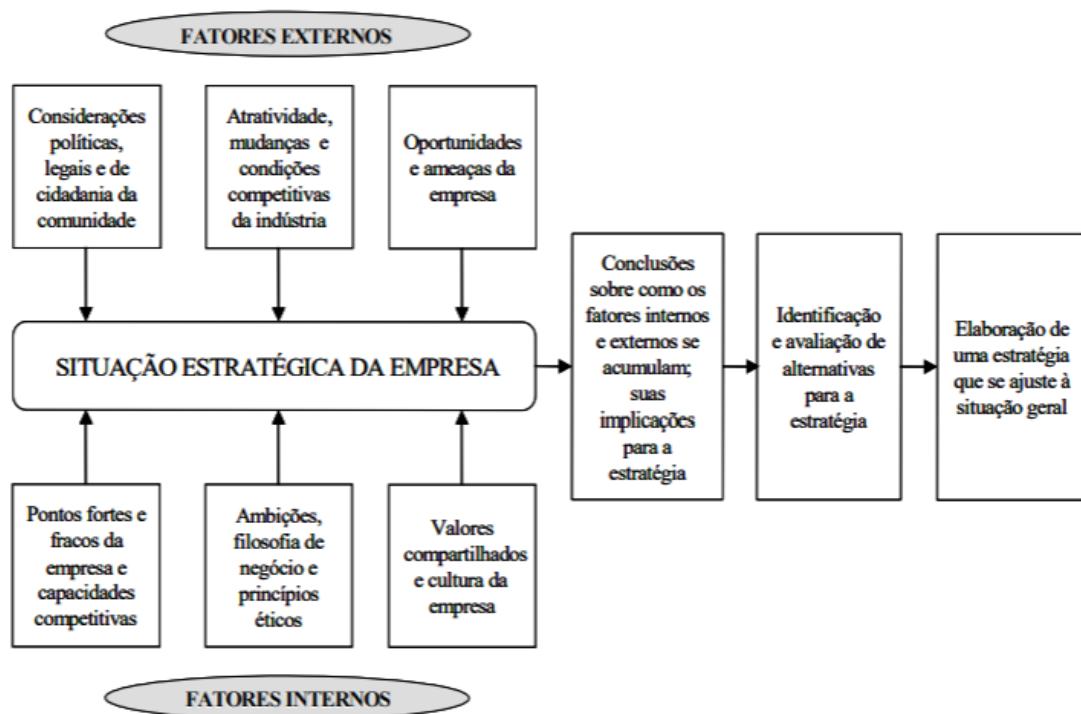


Figura 3: Fatores que moldam a escolha da estratégia na empresa. Fonte: Thompson Jr. e Strickland (2000, p. 68).

Na tarefa 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. Precisa-se ter habilidade para

direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos do negócio, gerenciar pessoas e atingir os objetivos de desempenho.

Na tarefa 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. Assim, é comum que ocorram alterações nas definições estabelecidas, uma vez que missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca são finais. Os ajustes são normais e necessários no processo estratégico de uma organização.

#### **4.4.1 Planejamento Estratégico de Longo Prazo**

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.

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.

#### **4.4.2 Planejamento Estratégico de Curto 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.

## 5 Estudo de Caso: Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional de uma Multinacional da Indústria da Construção

### 5.1 Planejamento Estratégico da Empresa em Questão

O planejamento estratégico da empresa em questão pode ser dividido em planejamento de longo prazo e planejamento de curto prazo. O foco principal é para o planejamento de longo prazo, porém os resultados de curto prazo são essenciais para entender o posicionamento atual da empresa e para a preparação da estratégia futura.

#### 5.1.1 Planejamento Estratégico de Curto Prazo

A empresa em questão é focada 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, todo trimestre é feito relatórios competitivos de comparação entre a empresa em questão e seus principais concorrentes brasileiros e internacionais. Nesses relatórios detalha-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 (EBITDA) e volume de venda do produto.

Essas comparações são sempre refletidas 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 dela, entender o porquê de uma variação positiva ou negativa.

### 5.1.2 Planejamento Estratégico de Longo Prazo

Em relação a estratégia de longo prazo, todo ano na empresa é feito um projeto chamado Planejamento Estratégico. Nesse, toda a estratégia dos próximos cinco anos é elaborada.

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 pois 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, é o principal fator pelo qual esse projeto é realizado todo ano.

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

## 5.2 Cultura Organizacional da Empresa em Questão

### 5.2.1 Alta *versus* Baixa Distância ao Poder

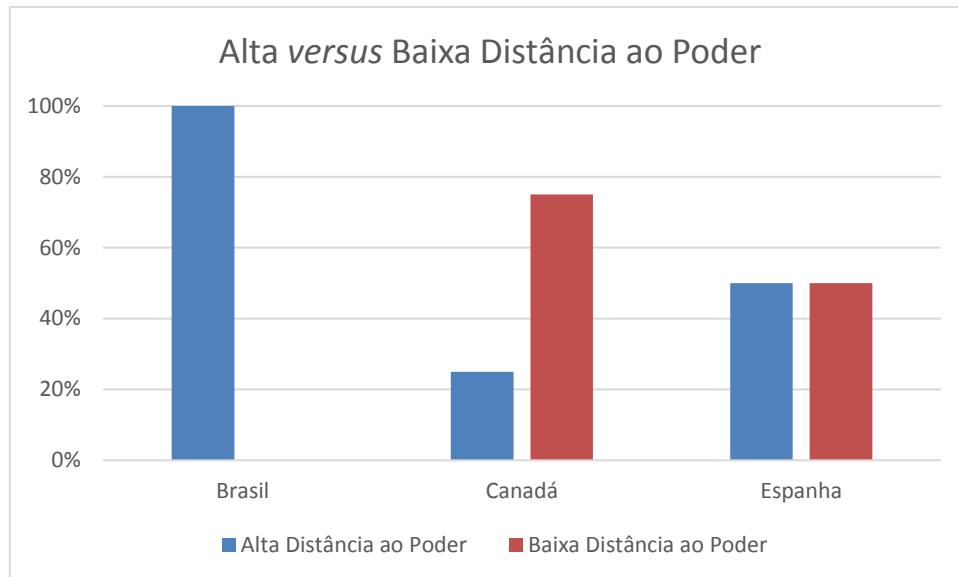


Gráfico 2: Alta *versus* baixa distância ao poder na empresa. Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

Para essa dimensão, a afirmativa feita foi “Sobre a sua relação com a figura de poder mais próxima a você na empresa: ela é uma pessoa que está em constante contato com você, tentando solucionar os problemas em conjunto com a sua equipe”. Por meio dessa afirmativa o autor quer entender qual é a relação entre os diretores/gerentes (figura de poder) e seus funcionários imediatos.

Por meio das respostas é possível observar que para o Brasil todos os funcionários discordam com a afirmativa, o que significa que 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 senta 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 concordam com a afirmativa o que demonstra uma baixa distância ao poder dentro dessa área na empresa. Já na Espanha o resultado foi igual para alta e baixa distância ao poder.

Esse resultado confirma o que foi observado no Gráfico 1, que no Brasil e Espanha a alta distância ao poder prevalece, formando sociedades e empresas mais hierárquicas e que consideram a desigualdade como algo normal. Já para o Canadá o contrário é observado, nesse as pessoas são mais independentes entre si e a desigualdade não é tolerada.

### 5.2.2 Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza

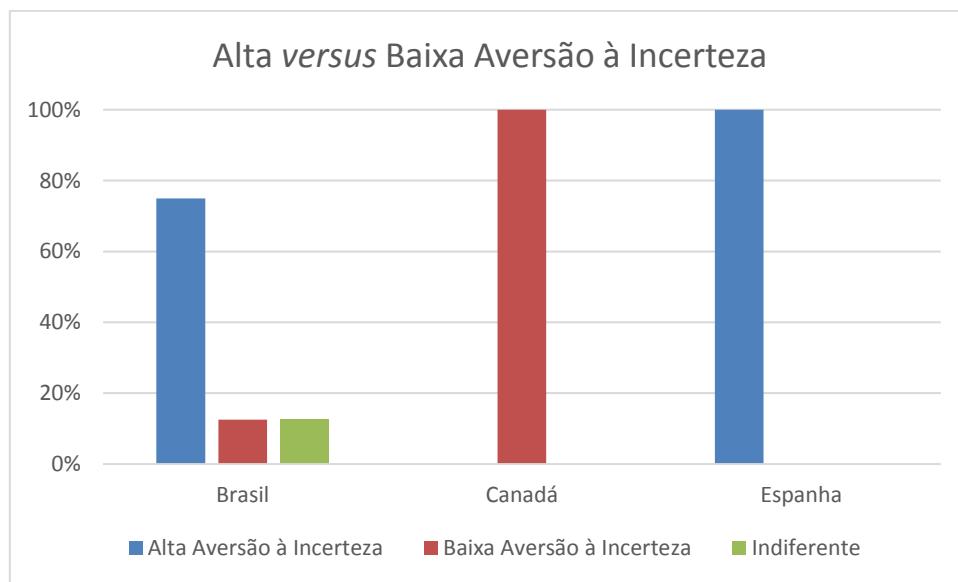


Gráfico 3: Alta *versus* baixa aversão à incerteza na empresa. Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

Para essa dimensão, a afirmativa feita foi “Sua equipe constitui uma organização que está sempre inovando e que não está atrelado a regras e a um espírito mais conservador”. Com essa afirmativa é possível entender como a organização se vê

frente as incertezas. Se os funcionários concordarem com a afirmativa significa que possui baixa aversão à incerteza, caso discordem é inferido o contrário.

Para o Brasil é possível observar que a maioria dos funcionários discordam com a afirmativa, o que significa uma 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 da empresa, quando vista a inovação ocorre por meio de pesquisas para inovar o produto da empresa e deixá-lo mais competitivo no mercado, mas no funcionamento da empresa observa-se mais um espírito conservador, a empresa funciona sempre do mesmo jeito, sempre com os mesmos processos.

Esse espírito conservador é característico da população brasileira que tem medo de mudar. Parte disso, dentro da empresa, é culpa dos funcionários que não tentam mudar o sistema e parte dos gerentes que não inspiram suas equipes a mudarem.

Na Espanha vemos algo similar ao Brasil. Devido a sua história, aos vários anos de existência e também a cultura latina, os espanhóis formam uma sociedade que evitam ao máximo mudanças. Dentro da empresa em questão, nunca houve uma inovação que partisse da sede espanhola, ela vem do Canadá e Estados Unidos em primeiro lugar e, depois, Brasil.

Pelo questionário é possível observar que os funcionários da sede canadense possuem baixa aversão a incerteza. Isso ocorre principalmente pelo fato da sede canadense ser a líder em inovação da empresa. Eles possuem laços com as universidades locais para desenvolvimento e implementação de pesquisas. Lá a pesquisa não fica somente no papel. No ano passado foi desenvolvido um novo método de eliminação de dióxido de carbono que será implementado em todas as unidades da organização.

### 5.2.3 Individualismo *versus* Coletivismo

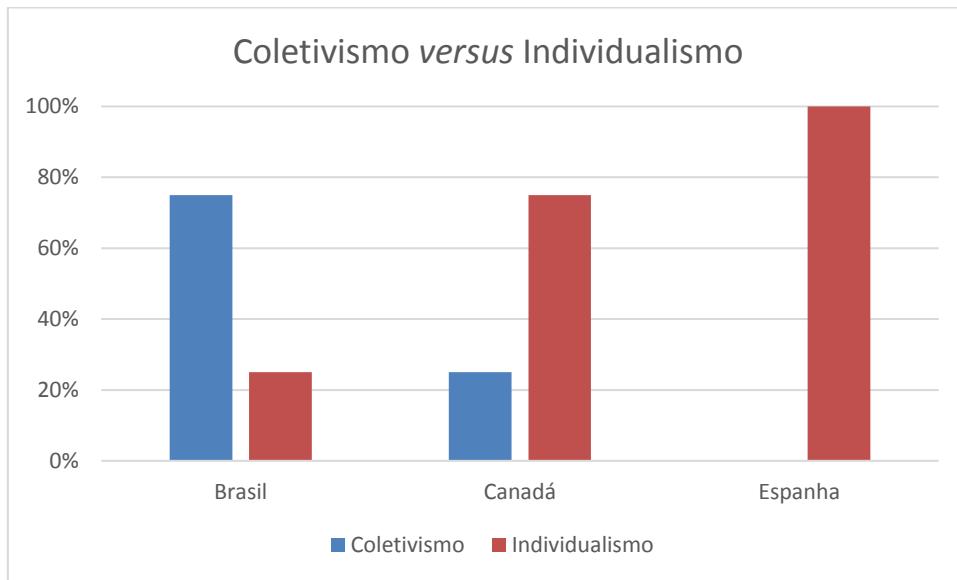


Gráfico 4: Coletivismo *versus* Individualismo na empresa. Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

A afirmativa feita no questionário foi “Dentro da sua organização os funcionários trabalham como equipe, sempre se ajudando e trocando informações, mesmo que as vezes essas possam ser sigilosas”.

No Brasil, seis dos oitos funcionários responderam que concordam com a afirmativa e dois responderam que discordam, o que significa uma alta 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 e só quando podem ser abertas ao público é que chegam até os analistas e estagiários.

Há uma coletividade entre as pessoas, mas há pouco trabalho realizado em equipe. Os projetos geralmente são individuais, exceto pelo projeto de Planejamento Estratégico que todos realizam juntos.

Mesmo a Espanha possuindo uma pontuação intermediária para essa dimensão, no questionário cem por cento dos funcionários responderam que discordam da

afirmativa. Isso pode estar relacionado ao fato de que na afirmativa há a parte de informações sigilosas, o que deixa os funcionários com medo de responder. Porém, todas as informações pedidas para a equipe da Espanha são transmitidas sem nenhum problema para a equipe do Brasil.

No Canadá observamos uma maior individualidade entre os funcionários do planejamento estratégico. Essa está de acordo com a pontuação alta que este país possui nesse quesito. Porém, ela também deve estar relacionada com a parte de informações sigilosas da afirmativa, pois sempre que é necessário troca de informações a equipe do Canadá não possui problemas em passá-las.

### 5.3 Feminilidade *versus* Masculinidade

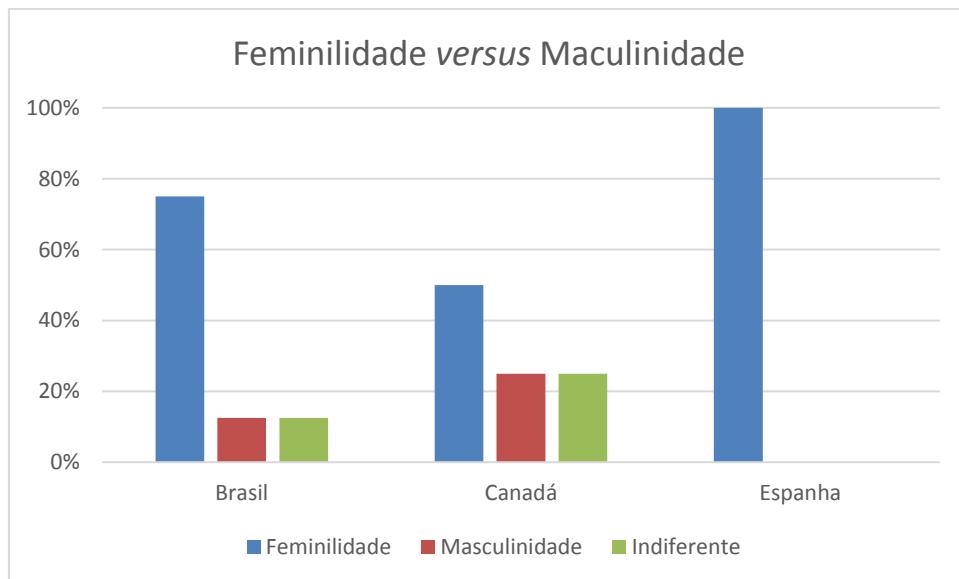


Gráfico 5: Feminilidade *versus* masculinidade na empresa. Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

A afirmativa relacionada a essa dimensão foi “Sua organização é preocupada com a qualidade de vida dos funcionários, incentivando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal”.

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.

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 gênero 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 entre os sexos dentro dessa área da empresa. A empresa possui, também, alguns dias durante o mês em que todos os funcionários confraternizam, tentando tirar um pouco do peso do trabalho no ambiente. Quem faz seus horários são os funcionários, de acordo com a demanda e a empresa, como um todo, possui na sua cultura o incentivo de igualdade entre os gêneros dentro da organização.

### 5.3.1 Orientação de Longo *versus* de Curto Prazo

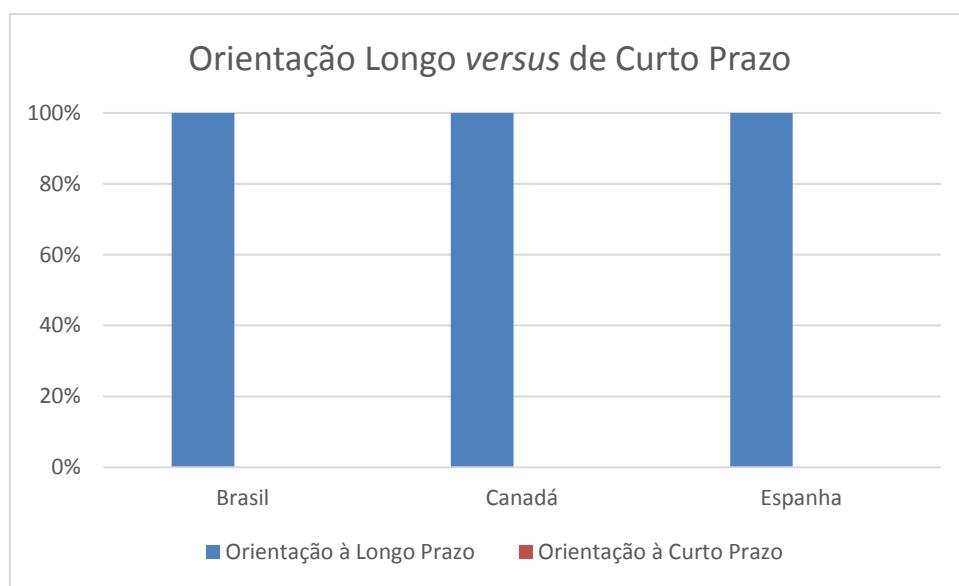


Gráfico 6: Orientação de longo *versus* de curto prazo na empresa. Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

Para essa última dimensão, desenvolveu-se a afirmativa “Sua organização está preocupada com o futuro do negócio e por isso sempre busca se planejar e se adaptar as mudanças” para estabelecer as relações entre essa dimensão e a área de planejamento estratégico da empresa.

Todos os funcionários dos três países analisados concordaram com a afirmativa, demonstrando que uma 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 falado antes, todo trimestre análises e relatórios são feitos a fim de entender a competitividade da empresa com seus principais concorrentes. Os principais indicadores da empresa são analisados com os da concorrência para tentar estimar qual é mais competitivo e o porquê.

## 6 Conclusão

Planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial essencial para as organizações contemporâneas, pois planejar consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar um objetivo de forma eficiente e eficaz, a partir da situação atual da organização. Portanto, o processo administrativo deve iniciar-se pelo planejamento, delimitando os objetivos e implantando políticas organizacionais para o seu alcance, num processo sucessivo e ininterrupto, com o monitoramento e avaliação dos mesmos.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 33) o planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para o controle.

Hofstede (2001) aponta em seu trabalho que as organizações também possuem cultura própria. Quando os valores das organizações são agregados ao nível do país, pode-se comparar nações por meio das cinco dimensões culturais. Além disso, o autor também identifica que as culturas das organizações diferem quanto às suas práticas, sendo elas mais interessantes para distinguir organizações dentro do mesmo contexto nacional.

A teoria foi toda revisada a fim de organizar como a pesquisa para esse trabalho seria elaborada. Devido ao conhecimento prévio que o autor possui sobre os funcionários que seriam questionados e de suas cargas horárias apertadas, foi decidido que o questionário seria elaborado de maneira simples e concisa, com afirmativas que interagem diretamente com cada uma das cinco dimensões de Hofstede.

Para que o objetivo desejado fosse alcançado o autor primeiramente fez uma revisão da teoria das cinco dimensões culturais de Hofstede e da cultura organizacional da empresa. Após a absorção dos conhecimentos foi decidido que a melhor forma de os relacionar com 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.

Ao analisar as respostas esperava-se que os valores das dimensões culturais que cada funcionário possui fosse mais similar a cultura organizacional da empresa. Porém, as respostas assimilam-se mais com a cultura nacional de cada país em que os funcionários residem. Pode-se concluir, então, que o local em que uma pessoa está inserida influencia mais o dia-dia da pessoa no trabalho e a maneira como esse trabalho é realizado do que os valores e princípios que a empresa escolhe e deseja que os funcionários sigam.

Algumas limitações foram encontradas no desenvolver do trabalho, principalmente em relação as respostas das afirmativas do questionário. O autor poderia ter aumentado a quantidade de respostas, elevando, assim, a precisão das respostas. Porém 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 grande os funcionários não o respondessem.

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) e o porquê disso.

Por fim, essa 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 intrinsecamente 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 esses as transformam em uma nova cultura organizacional que, as vezes, pode ser diferente daquela desejada previamente pela empresa.

## Referências

- ALDAY, H. E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista – FAE, v.3, n.2. 2000.
- ANSOFF, I. **Managing strategic surprise by response to weak signals**, California Management Review, p. 15, 1976.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNDT, A.; COIMBRA, R. (1995). **As organizações como sistemas saudáveis**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p. 33-41
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.
- HARRISON, B. **Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
- HOFSTEDE, G. Cultural dimensions for project management. **International Journal of Project Management**, v. 1, n. 1, p. 41-48, 1983.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001.
- HOFSTEDE Centre. Disponível em: < <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>>. Acesso em 20 de Outubro de 2017.
- HOFTSDE, G. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática**: guia para educação.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PAULINI, Mateus. **Análise das estratégias e das cinco forças**. Disponível em: [http://www.portaldaadministracao.org/po794/analise\\_da\\_estrategia\\_e\\_das\\_cinco\\_forcas.html](http://www.portaldaadministracao.org/po794/analise_da_estrategia_e_das_cinco_forcas.html). Acesso em: 21 de outubro de 2017.

PORTRER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RHODEN, M. I. DOS SANTOS. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. Florianópolis: 2010

SANTOS, Mirtes Cristina Alves. **A competitividade e a cadeia de agregação de valor**. Caderno de Pesquisa de Administração. v.1, n.2, p.1-8, 1º sem.1996.

SERRA, F. A. R. et al. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning**. 1975.

THOMPSON Jr., Arthur, STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VALERIANO, Danto L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Pearson Education, 2005.

## Apêndice A – Questionário de pesquisa em português

### Baixa versus alta distância ao poder

Sobre a sua relação com a figura de poder mais próxima a você na empresa: ela é uma pessoa que está em constante contato com você, tentando solucionar os problemas em conjunto com a sua equipe.

- Concordo totalmente
- Indiferente
- Discordo totalmente

### Baixa versus alta aversão à incerteza

Sua equipe constitui uma organização que está sempre inovando e que não está atrelado a regras e a um espírito mais conservador

- Concordo totalmente
- Indiferente
- Discordo totalmente

### Coletivismo versus individualismo

Dentro da sua organização os funcionários trabalham como equipe, sempre se ajudando e trocando informações, mesmo que as vezes essas possam ser sigilosas

- Concordo totalmente
- Indiferente
- Discordo totalmente

### Feminilidade versus de masculinidade

Sua organização é preocupada com a qualidade de vida dos funcionários, incentivando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal

- Concordo totalmente
- Indiferente
- Discordo totalmente

**Orientação de longo *versus* de curto prazo**

Sua organização está preocupada com o futuro do negócio e por isso sempre busca se planejar e se adaptar as mudanças

- Concordo totalmente
- Indiferente
- Discordo totalmente