

A Influência da Cultura Organizacional na Definição da Estratégia em Pequenas Empresas Familiares da Região do Vale do Sinos

Autoria: Anderson Krielow, Moacir Rodrigues dos Santos

Resumo

O artigo insere-se no campo de conhecimento que estuda a estratégia empresarial e a cultura organizacional, bem como, a obtenção de vantagem competitiva a partir de aspectos culturais ligados a empresa familiar. Este estudo de caso apresenta uma análise da influência dos aspectos culturais no processo de formulação e de implantação das estratégias em empresas familiares da Região do Vale do Sinos. Tendo como base algumas das principais teorias e abordagens sobre estratégia empresarial, cultura organizacional e gestão de empresas familiares. Apresenta-se de forma comparativa o estudo de caso de três empresas familiares que possuem representatividade no segmento e uma forte ligação cultural família e empresa. O estudo destaca que a cultura de uma organização é decisiva quando relacionada à estratégia, ou seja, está presente no comportamento diário de todos os membros de uma organização. Todas as ações, pensamentos, definições e decisões são influenciadas de alguma forma, direta ou indiretamente, pela cultura organizacional, pois toda organização pública, privada, familiar, não-familiar, profissionalizada ou não tem uma cultura instituída. Alguns autores ainda destacam que a cultura organizacional apresenta-se como identidade, imagem ou personalidade da organização, ou que pode ser originada pelas pessoas e moldada pela empresa. Além disso, auxilia na identificação e na orientação do pensamento, planejamento e das ações estratégicas baseadas na estrutura organizacional, ou seja, valores, princípios, políticas entre outros aspectos. Direciona, também, as ações da empresa com a finalidade de obter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, embora tais decisões estratégicas estejam presentes, na maioria das empresas, no topo da hierarquia, conseqüentemente, elas podem influenciar nas atitudes dos colaboradores. Evidencia-se que este estudo compara o método utilizado para formular e implantar as estratégias, a fim de descobrir como os aspectos culturais influenciam nesses processos em empresas familiares. Foi possível verificar que existem inúmeras semelhanças entre as organizações pesquisadas, que vão desde as características culturais até o método de gestão. Esses aspectos são, pois, herdados da família e disseminados na empresa pelo fundador. Nesse sentido, a cultura não pode ser comparada a um ativo físico, ela deve ser entendida como um conjunto integrado de princípios, valores, normas e crenças que refletem no comportamento e nas ações da empresa. Destaca-se que as três empresas possuem aspectos culturais que são considerados determinantes e fazem parte dos processos estratégicos como limitadores; como imagem, modelo de comportamento e ações; como postura de inovação; bem como caracterizam a identidade das empresas. O estudo de caso mostrou ainda que valores, princípios, normas e crenças foram constituídos ao longo do tempo, tendo como base os valores familiares. Eles dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas que se desenvolvem ao longo do tempo, de acordo com o tipo de negócio e rumo seguido pelas organizações e do comportamento e das ações que influenciam nas estratégias das empresas.

Introdução

O entendimento dos fatores que caracterizam a cultura organizacional é um dos aspectos determinantes na definição da estratégia empresarial Schermerhorn, Jr (1999). No entanto, diferentes pontos de vista sobre estratégia são encontrados na vasta bibliografia existente. Destaca-se o estudo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em que abordam dez escolas da estratégia entre elas a escola cultural visando à formulação da estratégia como um processo coletivo. A cultura é um elemento que difere as organizações, pois é resultado do pensamento lógico e perspectivas de direção apresentadas pelo cenário organizacional (ANDREWS 2006). No entanto, os autores fazem contribuições importantes para contextualizar o processo de formulação e implantação das estratégias relacionando-os com os conceitos de cultura organizacional à empresas de gestão familiar. A formulação da estratégia em um determinado segmento pode ser visto como uma escolha de posicionamento estratégico para competir. Nesse sentido, o princípio da análise estrutural dentro do segmento permite que a organização seja muito mais concreta e específica sobre quais são seus pontos fortes e fracos e suas competências para distinção das oportunidades e riscos no segmento de atuação (PORTER, 2004).

Outros autores como, por exemplo, (TAMAYO, 2004; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; FLEURY, FISCHER, 1996 e SCHERMERHORN, JR 1999) enfatizam que a cultura organizacional caracteriza-se como o que a organização é de fato e é estabelecida através de um processo inconsciente que pode ser mudado por influência de lideranças já programadas e pode ser definida como um conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam a essência da identidade de uma organização. Nas empresas de gestão familiar Leone (2005), Ricca (1998), Grzybovski e Tedesco (2000) destacam que a cultura da família está vinculada a cultura da organização, logo, influente nos processos e relações empresariais, portanto, possibilitam destacar os aspectos culturais que influenciam na formulação e implantação das estratégias nas empresas familiares, com um maior entendimento na estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua ligação com a administração da organização o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais, os interesses da empresa e o orgulho. A identidade e os costumes transmitidos de geração em geração são características comuns em empresas familiares.

O presente estudo tem como foco principal analisar a influência da cultura organizacional na definição da estratégia em pequenas empresas familiares que atuam na região do Vale do Sinos. A importância de analisar os aspectos culturais no processo de formulação e implantação da estratégia está em identificar a integração e a combinação desses aspectos, refletidos no comportamento e nas ações que podem contribuir e influenciar na estratégia empresarial. Considerando o exposto, este estudo focou-se na análise da cultura organizacional em empresas familiares pela representatividade e força que essas famílias empresárias possuem na região.

O estudo foi, realizado em três empresas, cujo nome foi preservado, por questão de sigilo e proteção, em virtude da grande concorrência existente. Portanto, foram utilizados os seguintes nomes fictícios: Massas, Sintéticos e Calçados. As empresas escolhidas se distinguem de modo especial no setor onde atuam. A Massas atua no ramo alimentício com produção e distribuição de massas frescas, se destacando na região onde atua. A Sintéticos é considerada referência no ramo de componentes para calçados e bolsas. A Calçados é diferenciada no setor de prestação de serviços e como agente de exportação. Para enriquecer o estudo e melhor entender os processos de formulação e implantação das estratégias, bem como destacar os aspectos culturais que influenciam nos processos em setores diferentes, as empresas serão analisadas de forma individual e comparadas. Para tanto apresenta-se inicialmente o embasamento teórico seguido pela metodologia e, na sequência, apresenta-se o estudo de caso.

1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA

Alguns autores afirmam que estratégia é um processo de escolha, caminhos ou planos de ação para alcançar objetivos, Mintzberg (2006) caracteriza a estratégia como um padrão (comportamento ao longo do tempo) ou plano (uma direção ou guia) que integra as principais metas políticas e ações da organização. Porter (2004), por sua vez, explica que estratégia é desenvolver uma posição exclusiva e valiosa no segmento, envolvendo um diferente conjunto de atividades, através de uma combinação de metas pretendidas pela empresa e dos meios que ela utiliza para alcançar essas metas.

Embora diversas áreas, como por exemplo, *marketing* (HUNT e MORGAN, 1995), façam contribuições importantes para identificar quais são esses fatores, as maiores contribuições provêm da própria área de estratégia, destacando-se especialmente os trabalhos de Porter (1996). No entanto, desde o início dos estudos no campo da estratégia empresarial, as pesquisas demonstram diferenças nos níveis de rentabilidade alcançados por empresas que estão no mesmo setor de atividades (LIPPMAN, MCCARDLE, RUMELT, 1991).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), destacam as dez escolas de formulação de estratégia possuem natureza distinta. As três primeiras são de natureza prescritiva (Escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento) que estão preocupadas em como deve ser a formulação das estratégias. As outras seis escolas seguintes (empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental) são de natureza descritiva, preocupando-se principalmente em como as estratégias são de fato formuladas, considerando aspectos específicos do seu processo de formulação. Por fim, a última escola é a da configuração, que procura integração e agrupamento dos vários elementos do processo de formulação de estratégias. Os autores consideram a visão das perspectivas criadas em certo sentido estreita ou exagerada, embora cada uma expõe seus critérios e sua importância.

A vantagem competitiva, é caracterizada como aquele “[...] *algo mais* que identifica os produtos ou serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada” (OLIVEIRA 2007, p. 222). Na perspectiva de Day (1990) e Robbins (2000), a vantagem competitiva é uma posição superior de desempenho alcançado por uma melhor aplicação das habilidades e recursos existentes ou disponíveis. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), Wagner III, Hollenbeck (2006) e Ghemawat (2000), uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.

No conceito de Porter (1997), a vantagem competitiva não pode ser analisada e compreendida observando-se a empresa como um todo. Isso se justifica porque ela se origina pelas atividades executadas pela organização e o conjunto destas atividades é que contribui estrategicamente para que se obtenha vantagem competitiva. As empresas criam uma vantagem sobre seus concorrentes, quando conseguem, por meio das estratégias, ser melhores ou diferentes. Essa vantagem acontece quando as organizações mantêm um retorno da rentabilidade maior que a média de seus concorrentes no mercado (PORTER, 1997).

Robbins (2000) ainda destaca que as pessoas que compõem a organização são a primeira fonte de vantagem competitiva que a empresa possui. Quando se tem as melhores pessoas, consegue-se desenvolver grandes estratégias que geram vantagem competitiva.

1.1 A formulação e implantação da estratégia

Andrews (1971) foi um dos pioneiros a estabelecer uma lógica de formulação da estratégia baseada na identificação das ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo e análise das forças e fraquezas do ambiente interno.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam as escolas da estratégia com sua visão do processo de formulação. A Escola do *design*, a formulação de estratégia como um

processo de concepção; Escola do planejamento a formulação de estratégia como um processo formal; Escola do posicionamento a formulação da estratégia como um processo analítico; Escola empreendedora a formulação da estratégia como um processo visionário estratégia como perspectiva; Escola cognitiva a formulação da estratégia como um processo mental; Escola do aprendizado a formulação da estratégia como um processo emergente; Escola do poder a formulação da estratégia como um processo de negociação; Escola cultural a formulação da estratégia como um processo coletivo baseado na cultura, tradição, crenças valores e interação social; Escola ambiental formulação a da estratégia como um processo reativo e; Escola da configuração formulação de estratégia como um processo de transformação com enfoque na elaboração, tendo como consequência a transformação.

Segundo Andrews (2006), a formulação da estratégia é o resultado do pensamento lógico, de perspectivas da direção apresentadas pelo cenário do ambiente externo e elaboradas para a organização e para a análise do desempenho do seu segmento e de sua configuração interna, para desenvolver a melhor estratégia possível, os valores pessoais e culturais são passados tanto no processo de formulação quanto de implementação.

A formulação da estratégia em um determinado segmento pode ser visto como uma escolha de posicionamento estratégico para competir (PORTER, 2004). Para que possa formular e implementar suas estratégias adequadamente, a empresa deve analisar informações sobre uma diversidade de variáveis, como mercados, clientes, tecnologia, cultura, finanças e a economia (HITT, IRELAND E HOSKISSON 2005).

Já na implantação da estratégia o passo inicial é compatibilizar o que foi planejado com os planos de ação (BETHLEM, 1998). Neste sentido, Tavares (1991) e Oliveira (1991) destacam que a implementação da estratégia deve explicitar padrões de medida, sistema de acompanhamento e controle para que possíveis desvios possam ser detectados e as correções dos cursos de ações possam ser realizadas oportunamente.

Nesse contexto, Certo e Peter (1993) afirmam que a relação entre formulação e implementação esta na análise das mudanças estratégicas que refere-se a uma mudança contínua em que não há variação alguma na estratégia até que haja uma alteração completa na missão da organização. A análise da estrutura organizacional que pode ser feita de maneira formal, representando o relacionamento entre os recursos; e informal, representando o relacionamento social na organização. A análise da cultura organizacional que é importante tanto na formulação quanto na implementação, pois consiste das crenças, valores e atitudes que a organização compartilha com seus colaboradores (CERTO e PETER, 1993).

Por outro lado Schermerhorn, Jr (1999) diz que o processo de formulação e implementação envolve certo entrosamento entre estratégia e cultura, no compartilhamento dos valores que ajudam a guiar o comportamento e as atitudes dos colaboradores no processo de tomada de decisão, um exame e um possível ajuste dos valores organizacionais e da cultura corporativa é um passo essencial que deve ser dado cedo na formulação da estratégia.

Andrews (2006) aborda que a cultura e o comportamento da empresa são considerados no processo de formulação da estratégia. Assim, esse processo compara a capacidade real ou potencial de aproveitar as oportunidades percebidas no mercado ou de trabalhar com possíveis riscos que devem ser administrados de forma mais objetiva possíveis. A formulação da estratégia pode ter como base a cultura, a tradição e a interação social, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Esses autores apresentam como escola cultural um processo de formulação coletivo, pois a formação das estratégias é um processo enraizado na força social da cultura da organização.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPRESA FAMILIAR

Bernhoeft e Oliveira (1991, p. 35) destacam como característica cultural da empresa familiar “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela

que mantém membros da família na administração dos negócios”. A empresa familiar tem cultura de formar líderes de dentro da organização. Isso ocorre com o intuito de desenvolver as características do executivo fundador, ou para que se incorpore uma ligação com o estilo de vida da família, criando uma cultura paternalista.

Lodi (1993), Bernhoeft e Oliveira (1991) apontam inúmeras características das empresas familiares e culturais: Entre as principais, estão: recursos de capital disponíveis pela família; aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise; reputação e relações no país onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; lealdade aos empregados, valorização do passado; laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; exigência de dedicação; expectativa da alta fidelidade; e jogos de poder, onde, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade de administrar.

No entanto, cultura organizacional é aquilo que a organização é de fato e é estabelecida através de um processo inconsciente que pode ser mudado por influência da gerência ou influência de lideranças já programadas (TAMAYO, 2004). Megginson, Mosley, Pietri (1998), Fleury e Fischer (1996), Schermerhorn, Jr (1999) e Marchiori (2006) afirmam que a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam a essência da identidade de uma organização e essas crenças e valores são compartilhados e desenvolvidos na organização, e podem ser considerados como um guia para o comportamento e ações estratégicas.

Lacombe e Heilborn (2008) e Robbins (2005) destacam que a cultura da organização pode ser usada estrategicamente para alcançar os objetivos, o que as difere com toda certeza, uma das outras; são influenciadas e influenciam aspectos decisórios na empresa, e reflete em diversos sistemas e processos fundamentais para o desempenho dos colaboradores e decisões e posicionamento estratégico (HANDY, 1978; LACOMBE E HEILBORN, 2008).

De acordo Robbins, (2005) e Srour, (1998) a cultura original nasce da filosofia do fundador da empresa. Isso influencia de forma consistente os métodos utilizados na concentração da força de trabalho. As ações dos gestores estabelecem o clima geral que define quais comportamentos são receptíveis e quais não são, e a maneira como os colaboradores serão socializados dependerá tanto do sucesso que teve no processo de seleção, em relação à aceitação entre os valores dos recém-chegados e os da organização, como da preferência dos gestores quanto aos métodos de socialização.

2.1 Elementos da Cultura Organizacional

A cultura vem sendo conceituada a partir de seus elementos, os quais são a base para interpretação dos colaboradores, onde a passagem dos significados se dá como coisa aceita. Os elementos da cultura organizacional resumem-se em crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias e histórias, heróis, normas, símbolos, comunicação e linguagem e valores, de acordo com (FREITAS 2007).

Todas as culturas têm como base um conjunto de crenças, compartilhando conhecimentos e ideias, com troca de informações, experiências entre outros, compreendidas principalmente quando as pessoas se sentem parte da organização (DIAS 2003). As crenças e os pressupostos representam o que os colaboradores e membros da organização acreditam ser a verdade e, por consequência, influenciam o que eles percebem, como eles pensam e sentem (FREITAS 2007).

Os ritos são algumas atividades padronizadas e repetitivas inseridas na organização em épocas especiais, para influenciar o comportamento e o entendimento dos colaboradores segundo Schermerhorn, Jr, Hunt e Osborn (1999). Já os rituais reforçam normas e valores da organização são as atividades cerimoniais para comunicar ideias ou realizar propósitos (ROBBINS 2005; WAGNER III e HOLLENBECK, 2006). Em relação às cerimônias, Freitas

(2007) e Wagner III e Hollenbeck (2006) destaca que são atividades planejadas, eventos especiais que têm consciências práticas, as quais tornam a cultura organizacional mais tangível e coesa.

As Histórias são relatos de acontecimentos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos, reforçando o comportamento existente, de acordo com Wagner III, Hollenbeck (2006), Robbins (2005), Freitas (2007) e Tavares (1993). Neste sentido, Megginson, Mosley, Pietri (1998), destacam que os heróis podem ser caracterizados como modelos de desempenho que fazem com que a organização obtenha sucesso e realização e são fundamentais para estabilizar uma cultura organizacional forte.

Dias (2003) descreve que as normas traduzem crenças e valores da organização por meio de regras específicas para o comportamento e explicam aquilo que pode ser feito ou não. Na maioria das organizações, existem normas que norteiam o comportamento e os procedimentos considerados padrão, em outras palavras, a regra que deve ser seguida por todos, segundo Freitas (2007).

Para Wagner III, Hollenbeck (2006) e Schermerhorn, Jr, Hunt e Osborn (1999), os símbolos são caracterizados como objetos ações e eventos, aos quais os colaboradores atribuíram significados culturais especiais, como exemplo pode-se citar o slogan, logotipo entre outros aspectos. Os autores ainda destacam que os símbolos significam mais do que à primeira vista poderia parecer são sinalizadores direcionados para os colaboradores (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006; ROBBINS 2005; TAVARES 1993).

Para Freitas (2007) e Dias (2003) a comunicação é a forma particular como os membros de uma organização usam sons, sinais e escritos para transmitir significados trocas de mensagens e definições de significados aos outros. A linguagem é definida por Wagner III e Hollenbeck (2006), Robbins (2005) e Dias (2003) como um meio importante de compartilhar ideias e acordos culturais, podendo ser considerada um reflexo da cultura particular da organização.

Os valores são vistos como o coração da cultura organizacional, são crenças e conceitos básicos em uma organização e são eles que estabelecem os padrões que devem ser alcançados, eles fornecem um senso de direção comum de vital importância no posicionamento estratégico e formam o comportamento e o pensamento, desempenham o papel de direcionador a visão comum e servem como padrão de decisões, e podem ser uma fonte bastante importante de vantagem competitiva, de acordo com Freitas (2007), Megginson, Mosley e Pietri (1998), Wagner III, Hollenbeck (2006), Schermerhorn, Jr, Hunt e Osborn, (1999) e Marchiori (2006) e Dias (2003).

Segundo Lodi (1994), em uma empresa familiar, os valores são passados de boca a boca, ao longo do tempo e são os valores que mantêm a empresa integrada, mantendo os laços entre os membros da família acima das diferenças individuais, pois os valores familiares geralmente estão relacionados com dinheiro, trabalho e pessoas. É importante apontar que os valores familiares vão além da empresa, possuem vínculos de antepassados que vêm de gerações na família e, conseqüentemente, são implantados na organização. A força dos valores faz com que a empresa tenha características peculiares semelhantes a da família proprietária.

2.2 Cultura e Características da Empresa Familiar

A empresa familiar é aquela em os valores institucionais da empresa identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador (LODI, 1993). Já Drucker (1999) descreve que a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que precisam ser estritamente observadas. Na empresa familiar os membros da família normalmente ocupam cargos na alta direção e as empresas familiares só terão sucesso e

sobreviverão se a família tiver a capacidade e a competência de servir a empresa, pois, segundo Drucker (1999), não haverá sucesso se a empresa servir à família.

Leone (2005) afirma que as empresas familiares, de um modo geral, possuem uma cultura de utilização em larga escala de mão de obra familiar, principalmente durante a fase inicial de criação da empresa. Ricca (1998), Grzybovski e Tedesco (2000) destacam que a identidade e os costumes transmitidos de geração em geração são características comuns e pode-se dizer que as empresas familiares brasileiras são culturalmente ligadas por fatores emocionais.

Na empresa familiar, a cultura da organização geralmente corresponde à cultura familiar. Segundo Bernhoeft (2005) e Gersick et al. (1997), o fundador é o poder de ligação mais forte entre a família, a cultura e a empresa. Esse aspecto surge dos vínculos familiares introduzidos na empresa, como: valores, crenças, rituais, ritos entre outros que fazem parte da cultura familiar e conseqüentemente do fundador.

Lodi (1994) e Floriani (2006) descrevem que a empresa familiar é feita de sonhos e amor, por tanto, Garcia (2001) e Adachi (2006) destacam que conseqüentemente esse sentimento caracteriza o fundador como aquele que põe a “mão na massa” quando preciso, assim é visto como um herói por tudo que construíram e por ser paternalista protegendo quem lhes é leal. Os fundadores podem ser classificados como: intuitivos, emotivos, empreendedores, vistos culturalmente como aventureiros, desajustados, loucos, gênios, benfeitores e exploradores.

3. METODOLOGIA

O para o desenvolvimento do estudo optou-se pelo Estudo de Caso como método de pesquisa. O estudo de caso foi utilizado como estratégia de pesquisa, porque, segundo Yin (2005) é um estudo que possibilita a investigação baseada em experiências e investiga fenômenos de acontecimentos da vida real, processos organizacionais, administrativos, entre outros. Vale destacar que este estudo de caso foi realizado em três empresas, o que o caracteriza como um estudo múltiplo, conforme descrito por Bryman (1989) e Yin (2005) o que contribui para dar maior consistência aos resultados.

O estudo se justifica, pois o enfoque do trabalho esta voltado para fatos contemporâneos e não houve influência por parte dos pesquisadores quanto aos acontecimentos comportamentais reais. A partir da análise dos aspectos culturais, formulação e implantação de estratégias das empresas, foi possível perceber se há influência ou relação desses aspectos na definição estratégica das organizações.

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, pois, é elaborado a partir de material já publicado e coloca o pesquisador em contato direto com todo material já escrito e por ser desenvolvida quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que se possa buscar informações sobre o problema investigado. Para tanto, busca-se dados qualitativos com procedimentos interpretativos por parte do pesquisador sob forma de informações, explicações de acontecimentos Collis e Hussey (2005), Lakatos e Marconi (2005).

A técnica de coleta de dados contou com três pontos-chave de acordo com Yin (2005), várias fontes de evidências; um banco de dados para o estudo de caso e uma reunião formal de informações e; uma ligação entre as evidências de forma que as questões propostas sejam respondidas.

Dessa forma, uma das técnicas utilizadas à obtenção de dados relevantes foi à pesquisa bibliográfica, contato direto, outra técnica utilizada foi a observação direta intensiva, que se trata de acontecimentos em tempo real, em que se utiliza os sentidos para obter os dados da realidade, como ver, ouvir e examinar fatos (COLLIS E HUSSEY, 2005). E, por

fim, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, que, segundo Yin (2005), é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas.

O contato direto contou com um roteiro para realização das entrevistas que serviu como base para estruturação e desenvolvimento do estudo de caso. Para desenvolvimento do estudo de casos múltiplos utilizou-se uma amostra por conveniência formada por três empresas e três entrevistados em cada uma delas. As pessoas escolhidas pertencem aos níveis estratégico, tático e operacional a fim de identificar as influências e o envolvimento de cada nível organizacional tanto no processo decisório, quanto no que tange a aplicação das decisões, a fim de construir uma visão sob diferentes pontos de vista relacionados com a análise dos processos de formulação e implantação das estratégias, bem como com a cultura organizacional.

Na análise dos dados todas as fontes pesquisadas contribuíram para o desenvolvimento do estudo, sendo que uma complementa a outra, na medida em que se cruzam umas com as outras, a fim de analisar a influência que a cultura organizacional exerce na definição da estratégia na empresa familiar. Para tanto, descreveu-se, inicialmente, as características de cada organização. Posteriormente, fez-se a análise comparativa entre as empresas estudadas. Evidenciou-se que, mesmo tendo características diferentes e segmentos de atuação diferentes, apresentam-se alguns resultados que apontam aspectos importantes que podem ser comparados sob uma visão teórica, de acordo com Yin (2005).

4 ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS MASSAS, SINTÉTICOS E CALÇADOS

Nesta seção apresenta-se os resultados obtidos através dos estudos de casos, com as análises e observações realizadas nas empresas. Para tanto, descreve-se o caso de cada organização e suas características, e depois apresenta-se uma análise comparativa que procura demonstrar que ambas organizações, apesar de possuírem diferenças em suas características apresentam alguns resultados que indicam aspectos importantes que podem ser comparados sob a ótica teórica, conforme proposto por Yin (2005).

4.1 O Caso da Massas

A empresa Massas, atualmente, é uma organização que tem o foco de negócio na produção e na distribuição de massas frescas no setor alimentício. Ela conta com 25 funcionários na unidade fabril e 42 distribuidores que fazem a logística dos produtos para as lojas e pontos de venda. A empresa possui apenas uma unidade, que localiza-se em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul e atende a distribuição de produtos para os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A Massas tem o foco de atendimento voltado aos pequenos e minimercados, e a distribuição de seus produtos é feita para sete mil lojas.

A identidade estratégica da Massas pode ser encontrada nos seus princípios e valores que são a base das diretrizes do planejamento estratégico. Na organização, o planejamento estratégico é elaborado e definido de acordo com as situações e variáveis mercadológicas. São avaliadas as variáveis internas, ou seja, pontos fortes e pontos fracos, conforme dizem Wright, Kroll e Parnell (2000). Nesse contexto, alguns aspectos externos também são analisados na empresa. De acordo com o que dizem Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), são aspectos importantes para que a empresa avalie e perceba suas oportunidades e ameaças no cenário competitivo.

A Massas surgiu em 1979, em Novo Hamburgo, quando três sócios vindos do ramo calçadista iniciaram a produção de sanduiches para distribuição e venda para várias empresas da região. O negócio desenvolveu-se e passou a produzir massas de pastel, macarrão, lasanha, entre outros derivados, focando na produção de massas do tipo fresca.

Na Tabela 1, consta a evolução do faturamento, bem como uma análise explicativa sobre as oscilações. Para preservar o faturamento, foi utilizada uma base de 100%, a partir do ano de 2005, como parâmetro de análise.

Tabela 1: Evolução do faturamento da Massas

Evolução do faturamento da empresa Massas	
ANO	PERCENTUAL (%)
2005	100
2006	100,7
2007	105,74
2008	105,95
2009	111,24

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base nos dados da empresa Massas.

No ano de 2010 até o mês de agosto identificou-se um aumento de 17,5% em relação ao ano de 2009. O aumento do faturamento no último ano deu-se pela transição da gestão.

As oscilações no faturamento, nos últimos quatro anos, aconteceram pela falta de investimento em tecnologia e mercado. Portanto, a representatividade da empresa no segmento de atuação é estabelecida pela posição que ela ocupa no mercado, frente à concorrência, onde a Massas Pavioli é líder de mercado, a Massas Romena ocupa a segunda posição, Massas D'talia a terceira e a Massas ocupa a quarta posição no Estado do Rio Grande do Sul. O produto da empresa que se destaca com maior representatividade no setor é a massa de pastel, com uma representatividade de 82,03%; a massa de lasanha, com 12,95%; o macarrão, 3,15% e outros produtos, com 1,87%.

4.2 O Caso da Sintéticos

A Sintéticos, atualmente, é uma organização que tem o foco de negócio na representação e na comercialização de sintéticos, couros e materiais componentes para calçados, no segmento calçadista. Ela conta com 30 funcionários, entre os quais trabalham seis membros da família. A empresa possui uma unidade, que localiza-se em Campo Bom, no Rio Grande do Sul, onde comercializa seus produtos para diversas localidades do Brasil.

A Sintéticos têm o foco de atendimento voltado a produtores de calçados ou de componentes, independente do porte. As prioridades estratégicas da empresa são focadas na qualidade de seus produtos e, em primeiro lugar, no cliente. A identidade da empresa, pode ser identificada nos princípios e valores da organização, presentes no dia a dia da empresa, no comportamento, nas atitudes e nas reações de todos, sem exceção, pois ela destaca que a empresa é uma família.

A Sintéticos não possui planejamento estratégico formalizado e estruturado. As estratégias são elaboradas de acordo com a situação, em função da experiência adquirida no segmento, e com a contribuição de parte a equipe, através de pesquisa de moda e tecnologia, gerando uma vantagem sobre a concorrência em relação à moda e às tendências. Esse relato vai ao encontro à teoria de Day (1990) e Robbins (2000), quando destacam que a vantagem competitiva é a capacidade de uma organização estar em vantagem sobre os concorrentes, no processo de inovação e lançamento de novos produtos. Os dados sobre o faturamento da empresa não foram liberados, no entanto o crescimento anual é em torno de 12%.

A empresa surgiu em 1988, em hoje, atua praticamente no mercado interno, importando apenas alguns materiais que passam por um processo produtivo, em uma empresa na Bahia. A Sintéticos é uma das principais empresas do Brasil, no fornecimento de matérias-primas e artefatos, de marcas internacionalmente consagradas para o setor de calçados e acessórios. Além disso, são identificados pelo ótimo nível de qualidade, dispendo de assistência técnica e de uma assessoria completa junto ao cliente.

Na empresa, o cliente recebe orientação no desenvolvimento e na produção de novos produtos, com base em constantes pesquisas realizadas nos grandes centros mundiais. O produto com maior representatividade é o sintético PU, com 80%, e os outros 20% representam os demais produtos, como couros e cabedais.

4.3 O Caso da Calçados

A Calçados tem seu foco de negócios em calçados femininos, prestação de serviço e agente de exportação no mercado interno e externo. A empresa é coordenada por dois sócios, e possui uma equipe de 50 colaboradores, que trabalham em uma única unidade, que está localizada em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, e atua como produtora e agente de exportação de calçados, que são produzidos em empresas da região do Vale do Rio do Sinos, bem como por fabricantes situados na China.

A Calçados trabalha com três tipos de atividades: agente de exportação, prestação de serviços dentro do mercado nacional para uma cadeia de lojas e a fabricação própria, que iniciou recentemente. A empresa pode ser reconhecida através de seus princípios e valores, estabelecidos como base nas diretrizes estratégicas. Schermerhorn Jr (1999) afirma que o conjunto de crenças e valores forma a identidade da empresa e atuam como um guia. A empresa tem características de reinventar, inovar quanto à competitividade. Esse relato vai ao encontro do pensamento de Wright, Kroll e Parnell (2000) que destacam a importância da análise ambiental para melhor auxiliar a formulação das estratégias.

A empresa foi fundada em junho de 1986, hoje, Calçados continua como agente e com a prestação de serviços para determinados clientes, onde o desenvolvimento de novos produtos é feito na empresa, com uma estratégia de logística para produzir na China. A empresa faz todo desenvolvimento de produto no Brasil, e o sapato é produzido na China. Desse modo, atende clientes nos Estados Unidos e Europa. Com base na variação do faturamento, pode-se observar o quanto representou essa estratégia nos números da empresa na Tabela 2. Para preservar o faturamento, foi utilizada uma base de 100%, a partir do ano de 2005, como parâmetro de análise.

Tabela 2: Evolução do faturamento da Calçados
Evolução do faturamento da empresa Calçados

ANO	PERCENTUAL (%)
2005	100
2006	80
2007	70
2008	80
2009	105

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base nos dados da empresa.

O faturamento da empresa vinha crescendo de 10% a 15% ao ano até 2005. Devido à crise cambial e de mercado, houve uma queda de faturamento em 20% no ano de 2006 e 30% no ano de 2007 em relação ao ano base, que é 2005. Em relação ao ano de 2007, o faturamento de 2008 cresceu 10 pontos percentuais e o ano de 2009 retomou os níveis de 2005 e ultrapassou o valor base em 5%. No ano de 2010, até o mês de agosto, identificou-se um aumento de 40% em relação ano base de 2005.

Fica evidente a representatividade dos produtos da empresa no faturamento. Eles dividem-se em: prestação de serviços ao mercado nacional, representando 80% do faturamento, a função de agente de exportação e a produção própria, o que corresponde aos demais 20%.

4.4 Análise Comparativa dos Casos

A análise comparativa realizada no estudo se dá nos processos de formulação e implantação das estratégias, na cultura organizacional, nas características familiares e nos aspectos culturais que influenciam na estratégia empresarial.

As empresas diferem-se em algumas características, que comprovam as expectativas iniciais, como no segmento de atuação, produtos produzidos e número de colaboradores, entre outros. No entanto, o Quadro 15 apresenta um resumo das principais características das três

empresas estudadas, comparando aspectos como negócio da empresa, segmentos de atuação e planejamento estratégico, entre outros, considerados relevantes para o estudo.

Características gerais	Massas	Sintéticos	Calçados
Negócio da empresa	Produção e distribuição de massas frescas.	Representação e comercialização de couros, sintéticos e materiais para calçados.	Produção de calçados e prestação de serviços.
Número de colaboradores	25 colaboradores 42 distribuidores.	30 colaboradores.	50 colaboradores
Membros da família na organização	Nenhum (conselho de família).	Seis membros da família.	Dois membros da família.
Ano de fundação	1979	1988	1986
Localização	Novo Hamburgo	Campo Bom	Novo Hamburgo
Planejamento estratégico	Possui planejamento estratégico estruturado.	Não possui planejamento estratégico estruturado.	Possui planejamento estratégico estruturado.
Segmento de atuação	Alimentício	Calçadista	Calçadista
Principais produtos	Massa de pastel, massa de lasanha e macarrão.	Sintético PU, couro e cabedais.	Calçados femininos e prestação de serviços.

Quadro 1: Características gerais da Massas, Sintéticos e Calçados

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Em termos competitivos a Sintéticos possui certa vantagem sobre a concorrência, por apresentar e desenvolver produtos e tendências, com um processo ágil de pesquisa e inovação. A Massas ocupa a quarta colocação no segmento, pois a capacidade produtiva é limitada para a expansão da empresa. Já a Calçados, no âmbito de prestadora de serviço de exportação e desenvolvimento, está em vantagem sobre seus concorrentes, pela qualidade dos serviços prestados e produtos. Esse resumo é abordado no Quadro 16.

Aspectos Competitivos	Massas	Sintéticos	Calçados
Vantagens competitivas	Não possui vantagem competitiva sobre os concorrentes e ocupa a quarta posição no segmento.	Pesquisa internacional e inovação em desenvolvimento.	Flexibilidade, inovação em desenvolvimento e unidade no exterior para produção e prestação de serviço.
Escopo vertical	A empresa produz o máximo internamente.	A empresa desenvolve internamente produtos e produz externamente.	A empresa desenvolve internamente e produz interna e externamente os produtos.
Escopo geográfico	Estreito	Amplio	Amplio
Escopo de segmentos de produtos	Estreito—especialização em massas frescas.	Amplio—diversificação em sintéticos, couros e cabedais.	Estreito—prestação de serviços e produção de calçados femininos.
Internacionalização	A empresa atua apenas no mercado interno.	A empresa atua 95% no mercado interno e 5% exportação.	A empresa exporta e presta serviço para diversos países.

Quadro 2: Aspectos competitivos da Massas, Sintéticos e Calçados

Fonte : Elaborado pelos pesquisadores.

Existem algumas semelhanças nas empresas que podem ser destacadas, como: as prioridades estratégicas das três empresas estão voltadas ao cliente e à qualidade dos produtos e serviços. Os resultados das empresas estão em situações semelhantes. A Massas demonstra crescimento, pois obteve 17,5% de aumento no faturamento, no ano de 2010, em relação a 2009 que foi de 5%. Percebe-se que na Calçados o faturamento no ano de 2010 tem aumento em 25%. A Sintéticos o crescimento médio que, no ano de 2010, chegou em 12%.

4.4.1 O Processo de Formulação e Implantação das Estratégias

Quanto aos processos de formulação e implantação das estratégias, observa-se aspectos semelhantes, pois as empresas focam no cliente e na qualidade de seus produtos e

serviços como prioridades estratégicas. As três fazem análise mercadológica e de recursos internos não possuem formalização das estratégias. A Massas e a Calçados possuem as diretrizes do planejamento estratégico estruturadas, porém a formulação das estratégias é informal, realizada com base na análise do ambiente interno e externo, conforme diz Andrews (2006).

O Quadro 17 apresenta os principais aspectos considerados relevantes pelas empresas nos processos de formulação e implantação de suas estratégias. Além disso, apresenta o envolvimento de colaboradores e o posicionamento nesse contexto.

Formulação e implantação da estratégia	Massas	Sintéticos	Calçados
Estratégia competitiva	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação
Método de formulação	Mantém planejamento estratégico estruturado, com análise dos ambientes interno e externo, e processo de formulação de estratégia informal.	Não possui planejamento estratégico estruturado; estratégias formuladas pela vivência do diretor, análise de cenários e pesquisas no exterior.	Planejamento estratégico estruturado; processo de formulação de estratégias informais, baseadas no mercado e em reuniões periódicas.
Método de implantação	De acordo com o momento de necessidade e adaptação ao mercado, disseminando o que foi formulado aos demais setores, com base nos recursos internos.	São passados para os departamentos as metas e os objetivos que a organização pretende atingir, com utilização das competências internas, para antever nichos.	Através de projetos elaborados que são transformados em objetivos e metas e; antever nichos através dos recursos da empresa são implantados.
Elementos estratégicos	Tem definido o negócio, missão, visão, valores e princípios.	Não tem definido o negócio nem as diretrizes estratégicas.	Tem definido o negócio, missão, visão, valores e princípios.
Concorrência	Concorrentes são fabricantes nacionais.	Concorrentes do mercado interno e importados.	A concorrência é acirrada, no mercado interno.
Formalização e divulgação das estratégias	As estratégias não são formalizadas e são disseminadas boca a boca, na empresa.	As estratégias não são formalizadas e passadas informalmente.	As estratégias não são formalizadas, pois são passadas pelo meio de comunicação internas.
Decisões estratégicas	Centralizadas na administração.	Centralizadas na direção.	Centralizadas na direção.
Envolvimento dos colaboradores nos processos	Administração e gerência; sem o envolvimento geral dos colaboradores.	Pessoal da área comercial, financeiro e responsáveis pelos departamentos.	Envolvimento geral através de ideias e sugestões.

Quadro 3: Aspectos relevantes nos processos de formulação e implantação das estratégias na Massas, Sintéticos e Calçados

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Com base no Quadro 17, ficam evidentes as principais semelhanças e diferenças nos processos de formulação e implantação das estratégias nas empresas em estudo. Destaca-se a centralização das decisões estratégicas que se concentram na mão da família, no caso da Sintéticos e Calçados, porém, na Massas, está concentrada na administração, pois a empresa conta com um conselho de família que apenas monitora os resultados. Além das semelhanças apontadas, vale destacar que, em termos de estratégia competitiva, todas se posicionam em diferenciação, o que está de acordo com a teoria de Porter (1997). Isso porque oferece algo que, em função da qualidade ou do produto, é único, na visão do cliente.

Destaca-se que as três empresas apresentam decisões ao longo de sua trajetória que podem ser decorrentes de padrões adotados, o que pode classificá-las como estratégias emergentes, conforme diz Mintzberg (2006). Esse fato é percebido nas três empresas, pois seguem uma linha de análise estratégica desde que começaram a expandir suas atividades. Depois disso, identificou-se poucas mudanças com objetivos inicialmente estabelecidos. A

Sintéticos não possui planejamento estratégico estruturado, portanto não analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas nos ambientes internos e externos de maneira formal, que, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), são indispensáveis nesse processo. A empresa, no entanto, faz análise de cenários para formular estratégias e antever as tendências de moda, além de lançar seus produtos informalmente.

A implantação das estratégias na Massas acontece de acordo com as necessidades da empresa frente ao mercado, por queda nas vendas e diminuição de pedidos. Já a Sintéticos e a Calçados procuram antever os nichos de mercado, de acordo com sua variação. Entre os aspectos pesquisados nas empresas, observa-se que na Massas, o envolvimento de colaboradores nos processos de formulação e implantação é restrito à administração e à gerência. De forma semelhante na Sintéticos, onde os processos estratégicos são restritos à direção, ao financeiro e ao comercial. A Calçados, por sua vez, conta com a participação e o envolvimento geral de seus colaboradores, em reuniões periódicas.

4.4.2 A Cultura Organizacional e as Relações Familiares nas Empresas

As empresas possuem algumas características culturais diferentes, embora sejam empresas familiares. A cultura da Massas possui característica paternalista, democrática e de valorização. A Sintéticos apresenta uma cultura humanista, entrelaçada e centralizada na cultura familiar. A Calçados tem uma cultura com característica inovadora, flexível e participativa, pois carrega consigo seus valores e princípios como base cultural. Assemelham-se por terem uma cultura paternalista, conforme afirmam Grzybovski e Tedesco (2000), para quem ao se incorporar o estilo de vida da família é que se desenvolve a cultura paternalista.

Além dos pontos relevantes apresentados, percebe-se também que a cultura nas três organizações é composta por um conjunto de valores, princípios e padrões de comportamentos, percebidos e passados pela convivência do dia a dia nas empresas. O Quadro 18 apresenta algumas das semelhanças e das diferenças entre a cultura das organizações, a relação familiar e a relação família/ empresa.

Cultura organizacional	Massas	Sintéticos	Calçados
Características culturais	Cultura paternalista, democrática e de valorização de pessoas.	Cultura centralizada na família, cultura familiar, humanista; paternalista.	Cultura inovadora, flexível, participativa e familiar; paternalista
Papel do fundador	Controle total, participativo, à base dos princípios e valores.	Diretor passa os princípios e valores da família e pai de todos.	Direção, participativo, liderança, confiança e amizade.
Membros da família	Não atuam na empresa	Atuam em cargos táticos e na direção.	Atuam na direção.
Relações família/empresa	Não possui relação de família com empresa.	Mantém relação familiar participativa e misturada com aspectos empresariais, exceto as finanças.	Mantém relação próxima família e empresa, porém separando família e negócio.
Declaração de princípios e valores	Possui declaração de princípios e valores formalizados como diretrizes e base das estratégias.	Não possui princípios e valores declarados, são percebidos pelo comportamento e convivência.	Possui declaração de princípios e valores, aplicados no dia a dia pela convivência e comportamento.
Cerimônias para consolidar a cultura	Processo de integração para novos contratados com apresentação de manual de normas.	Aniversário da empresa, passeios, festa de final de ano e integração de novos contratados.	Festa de encerramento de fim de ano.

Quadro 4: Pontos relevantes da cultura e das relações familiares na Massas, Sintéticos e Calçados

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Observa-se também que a base cultural das organizações é herdada da família, bem como, os valores familiares e princípios que foram disseminados pelos fundadores, o que

coincide com a posição de Bernhoeft (2005). Cada organização possui características peculiares, o que cria a própria identidade, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006). Percebe-se, ainda, que a cultura das empresas nasceu com a filosofia dos fundadores que influenciam na concentração da força de trabalho, nas ações dos gestores e no comportamento e ações dos colaboradores. Esse processo forma a cultura da organização, de acordo com a teoria de Robbins (2005).

4.4.3 Influência dos Aspectos Culturais na Estratégia Empresarial

Ao analisar as empresas a partir da luz da teoria, percebe-se que os aspectos culturais que influenciam na formulação e na implantação das estratégias são baseados na cultura familiar, conforme Ricca (1998), é característica comum das empresas familiares.

Observa-se algumas diferenças na influência da cultura na formulação das estratégias nas empresas. Na Massas, a cultura da organização influencia na formulação das estratégias como característica de imagem da organização. Na Sintéticos, a cultura influencia no processo de formulação das estratégias como um limitador, estipulando até onde que a empresa pode chegar sem ferir seus princípios e valores. No caso da Calçados, a cultura influencia como participação para a inovação, pois é característica cultural da empresa a participação das pessoas e a inovação. No Quadro 19, é apresentada uma síntese dos aspectos culturais que influenciam nos processos de formulação e implantação das estratégias nas empresas.

Aspectos culturais que influenciam na formulação e implantação das estratégias	Massas	Sintéticos	Calçados
Influência da cultura organizacional na formulação das estratégias.	Postura de imagem e identidade da empresa.	Limitador, baseado nos princípios e valores da organização.	Como diferencial, inovação, mudanças e pessoas.
Influência da cultura organizacional na implantação das estratégias.	Como identidade da empresa e no comportamento dos colaboradores	Como limitadora e no comportamento dos colaboradores.	Como postura inovadora de mudança, com a participação dos colaboradores.
Aspectos culturais relevantes nos processos de formulação e implantação das estratégias.	Princípios, valores e crenças (confiabilidade, credibilidade, respeito e ética).	Éticos, valores, princípios, normas, honestidade e respeito.	Princípios, valores e normas (cliente, credibilidade, confiabilidade, respeito e ética).
Delegação de poder na empresa.	Delegada a administração e a autonomia total da administração.	Delegado aos diretores e gerentes e autonomia da direção.	Delegada aos departamentos e autonomia setorial.

Quadro 5: Aspectos culturais influentes nos processos de formulação e implantação das estratégias

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Entre os aspectos culturais relevantes nos processos de formulação e implantação das estratégias, observa-se que as empresas consideram seus valores e princípios nos processos. Além disso, constata-se também que a Massas bem como a Calçados acrescentam aspectos como credibilidade, honestidade e ética, esboçando uma preocupação com a imagem da empresa. Percebe-se que o fato de que as três empresas considerarem os princípios e os valores da organização nos processos estratégicos justifica-se pela homogeneidade da cultura familiar com a cultura da organização, conforme diz Ricca (1998).

Entretanto, há semelhanças quanto à influência da cultura organizacional na implantação das estratégias nas três empresas. Percebe-se, pois, que a cultura influencia no comportamento, por carregar consigo princípios e valores da organização e da família, de acordo com Schermerhorn, Jr (1999). A cultura da organização faz parte da estratégia, pois está enraizada na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa focou no estudo da cultura organizacional sob a ótica da estratégia empresarial, visando a entender como os aspectos culturais influenciam no processo de formulação e implantação das estratégias na empresa familiar. Nesse sentido, com o estudo, foram analisadas três empresas para demonstrar o processo de formulação e implantação das estratégias, a cultura organizacional, as relações familiares, os aspectos culturais que influenciam nos processos, bem como comparar o método de gestão.

O objetivo de contextualizar o processo de formulação e implantação das estratégias foi atingido, pois, de maneira geral, nos três casos estudados, foi possível identificar como as empresas formulam e implantam suas estratégias, como posicionam-se competitivamente no segmento, como é o grau de concorrência no setor e como é o envolvimento dos colaboradores nos processos. As empresas formulam suas estratégias com base em análise de dados do mercado, basicamente concorrência, clientes e fornecedores; focam no cliente e na qualidade de seus produtos e serviços como prioridades estratégicas, pois ambas posicionam-se estrategicamente em diferenciação. O processo de implantação das estratégias é realizado através de reuniões e disseminado aos responsáveis pelos departamentos, o que foi formulado para pôr em prática em ambas as empresas.

Em relação ao objetivo, de relacionar conceitos como cultura organizacional à gestão de empresas familiares, foi possível contextualizar as características e os aspectos culturais das empresas, o papel do fundador e membros da família, as relações familiares com os negócios e identificar os princípios, valores e crenças das empresas. Vale destacar que elas possuem traços familiares que caracterizam sua cultura de forma peculiar. Destaca-se que as relações familiares estão diretamente ligadas aos valores e ao fundador da empresa. Nesse contexto, a cultura organizacional na empresa familiar está relacionada à cultura da família.

De forma específica, foi possível também atingir o objetivo de destacar os aspectos culturais que influenciam na formulação e na implantação das estratégias nas empresas pesquisadas. Isso ocorreu por meio do modo como a cultura organizacional influencia no processo de formulação e implantação das estratégias, da identificação dos aspectos culturais relevantes nos processos e da delegação de poder nas empresas. Portanto, constatou-se que os aspectos culturais influenciam pela importância e relevância dos valores, princípios, normas e crenças herdados de família e enraizados nas empresas, os quais são refletidos no comportamento e nas ações das organizações.

Observa-se, então, que o objetivo geral de analisar a influência da cultura organizacional na definição da estratégia em pequenas empresas familiares da Região do Vale do Sinos foi atendido. Isso se justifica pois foram identificados e analisados os aspectos culturais que influenciam nos processos estratégicos, através do cruzamento das teorias utilizadas com o estudo de casos múltiplos nas empresas Massas, Sintéticos e Calçados.

Percebeu-se, com isso, que os principais aspectos culturais que influenciam na definição da estratégia na Massas são: **princípios, valores e crenças (confiabilidade, credibilidade e ética)**, como identidade da empresa e no comportamento dos colaboradores. Na Sintéticos, os principais aspectos são: **valores, princípios, normas, (honestidade e respeito)**, como limitadora e no comportamento dos colaboradores. Na Calçados, os principais aspectos resumem-se em: **princípios, valores e normas (credibilidade, confiabilidade, respeito e ética)**, como postura inovadora, com a participação dos colaboradores. Nesse sentido, pode-se dizer que a cultura organizacional influencia como base e guia de ações, como também o pensamento estratégico nas organizações pesquisadas.

Apesar dos objetivos propostos terem sido atingidos, algumas limitações merecem ser apresentadas neste estudo. As limitações são: a falta de dados financeiros, econômicos e estatísticos, relacionados às empresas e ao segmento específico e; a dificuldade dos entrevistados em responderem sobre a cultura da empresa, por estar há tantos anos nas

organizações. Diante disso, sugere-se futuras pesquisas. Entre elas, cita-se: realizar uma pesquisa quantitativa para analisar como a cultura organizacional influencia nos resultados e nas estratégias em termos quantificáveis e; realizar um estudo para descobrir como os aspectos culturais influenciam nos processos estratégicos, comparando uma empresa familiar e uma empresa não-familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo, SP: Atlas, 2006. Xiii, 287 p.
- ANDREWS, Kenneth R. **O Conceito de Estratégia Corporativa.** In: MINTZENBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo de estratégia. p. 78-84. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.
- ANDREWS, Kenneth. R. **The Concept of Corporate Strategy.** Nova York: 1971.
- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** 4. ed. São Paulo, SP: Senac São Paulo, 2005. 144 p.
- BERNHOEFT, Renato; OLIVEIRA, Marco Antonio G. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo, SP: Nobel, 1991. 179 p.
- BETHLEM, Agrícola De Souza. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo, SP: Atlas, 1998. 407 p.
- BRYMAN, Alan. *Research Method and Organization Studies.* London: Unwin Hyman. 1989.
- CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica:** Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books. 1993, 469p.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução: Lucia Simonini. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado:** processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990. 432p.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas, SP: Alínea, 2003. 151 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo, SP: Pioneira/ Publifolha, 1999, 230p.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, 170p.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... Inferno familiar?** Curitiba: Juruá, 2006.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007, 108 p..
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 336 p.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração em geração:** ciclos de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo, SP: Negócio, 1997. 308 p.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios:** texto e casos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000. 380 p.
- GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (orgs.). **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: upf, 2000, p. 256.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1978, 498p.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** 1. ed São Paulo, SP: Thomson, 2005. 550 p.
- HUNT, Shelby D., MORGAN, Robert M. **The comparative advantage theory of competition.** *Journal of Marketing*, Chicago, v. 59, n. 2, abr. 1995
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração:** princípios e tendências. 2. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. 544 p.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315p.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo, SP: Atlas, 2005. 198 p.
- LIPPMAN, Steven. A.; RUMELT, R. P. **Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition**. The Bell Journal of Economics. v. 13. n. 2. p. 418-438. New York: Autumn 1982
- LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo, SP: Pioneira, 1994. 138p.
- _____. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1993, 171p.
- MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Junior. **Administração: conceitos e aplicação**. 4. ed. São Paulo: Harbra Ltda, 1998, 614p.
- MINTZBERG, Henry. Estratégias Genéricas. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra;. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. P. 112-121. 4 ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006. 496p.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, [19--]. 990
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**.5.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.476 p.
- _____. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora** 2ª ed. São Paulo: Atlas: 1991, 381p.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004. 409 p.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho**. 3ª ed. Rio De Janeiro: Campus, 1997, 512p.
- _____. **What is Strategy? Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61- 78, nov.-dec. 1996.
- RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo, SP: Cla editora, 1998. 96 p.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro, RJ: Pearson Prentice Hall, 2005. xxi, 536 p.
- _____. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000, 524p.
- SCHERMERHORN, John R. Júnior. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: 1999, p. 395.
- SCHERMERNHORN, John R Jr, HUNT, James G, OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 337 p.
- TAMAYO, Alvaro. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 88 p.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo, SP: Harbra, 1991. 199 p.
- WAGNER, John A. Iii; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006, 496p.
- WRIGHT, Peter KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000, 433 p.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212.