

**A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
NORTE-AMERICANA**

**THE RELATION BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE PROCESS
OF STRATEGIC PLANNING: A CASE STUDY IN A NORTH AMERICAN COMPANY**

**LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL PROCESO DE
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE
AMÉRICA DEL NORTE**

Mauricio Fernandes Pereira

Professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: mpereira@cse.ufsc.br (Brasil)

Juliane Ines Di Francesco Kich

Mestranda em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: julikich@gmail.com (Brasil)

**A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
NORTE-AMERICANA**

RESUMO

O presente estudo busca avaliar a real relação existente entre a Cultura Organizacional e o processo do Planejamento Estratégico em uma organização na prática. Para tanto, além de uma pesquisa exploratória bibliográfica, foi realizado um estudo de caso *in loco* em um *ski-resort*, nos Estados Unidos. Percebeu-se que, para a empresa em estudo, o alinhamento da estratégia com sua cultura, a definição e a divulgação clara de seus valores, assim como uma cultura voltada ao aprendizado e o pensamento estratégico de seus membros, foram fundamentais para a eficácia do seu Planejamento Estratégico. Ainda foi possível constatar que, assim como a cultura influencia o processo de Planejamento Estratégico, este, por sua vez, também a influencia, sendo usado como meio de divulgação da cultura da empresa ou como instrumento para sua modificação.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Planejamento Estratégico; Aprendizado.

**THE RELATION BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE PROCESS
OF STRATEGIC PLANNING: A CASE STUDY IN A NORTH AMERICAN COMPANY**

ABSTRACT

The present study intends to appraise how the real relationship between organizational culture and process of strategic planning is in practice. Therefore, besides the bibliographical exploratory research, an *in loco* case study with a ski-resort, in Unites States, was carried. It has been noticed that, for the company in question, it is important the alignment of the strategy with its culture, the definition and clear disclosure of its values, as well as its culture turned to the apprenticeship. The strategic thought of its members were fundamental for the efficacy from its Strategic Planning. Moreover, it was established that culture influences the strategic planning process. It also influences the culture. So, the strategic planning is used as a mean of disseminating the culture of the company and for its modification.

Keywords: Organizational Culture; Strategic Planning; Apprenticeship.

LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE AMÉRICA DEL NORTE

RESUMEN

El presente estudio busca evaluar la verdadera relación que existe entre la cultura organizacional y el proceso de Planeamiento Estratégico en una organización, en la práctica. Para eso, además de realizar una investigación exploratoria bibliográfica, se hizo un estudio de caso in situ en un *ski-resort*, en los Estados Unidos. Se percibió que para la empresa en estudio, el alineamiento de la estrategia con su cultura, la definición y la divulgación clara de sus valores, así como una cultura orientada al aprendizaje y al pensamiento estratégico de sus miembros, fueron fundamentales para la eficacia de su Planeamiento Estratégico. Además, fue posible constatar que así como la cultura influencia el proceso de Planeamiento Estratégico, éste, a su vez, también la influencia, siendo usado como medio de divulgación de la cultura de la empresa o como instrumento para su modificación.

Palabras-clave: Cultura Organizacional; Planeamiento Estratégico; Aprendizaje.

1 INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é um tema que se tem feito presente não apenas no debate acadêmico, através de cursos, seminários, palestras, artigos e teses, mas também tem sido motivo de preocupação de administradores e consultores organizacionais.

A cultura pode ser percebida pelos indivíduos durante o cotidiano, pois seus aspectos estão presentes tanto na aparência dos funcionários de uma loja quanto no atendimento padronizado, ou na informalidade de muitas empresas. Logo, vive-se a cultura, ela está presente no trabalho, nas famílias, comunidades e em todas as diversas formas organizacionais.

A atenção à investigação sobre Cultura Organizacional, na administração, passou a se dar na década de 80 e até hoje é motivo de inquietação para muitos autores e administradores que tentam conceituar, entender, aperfeiçoar ou diagnosticar a cultura das organizações, buscando nela apoio para a maioria das estruturas sobreviverem no turbulento mundo dos negócios.

A cultura produz e reforça os comportamentos dentro das organizações, e estes comportamentos, por sua vez, afetam o desempenho organizacional de maneiras essenciais (Hrebiniak, 2006). Ela afeta o desempenho organizacional e também interfere no processo de Planejamento Estratégico das empresas, que, segundo Ackoff (1982), é definido como a visão de um futuro desejado e dos modos eficazes de alcançá-lo, ou seja, o planejamento significa pensamento futuro e controle desse futuro.

De acordo com Hrebiniak (2006), a cultura é o requisito único mais importante para o sucesso da execução das estratégias, definidas no Planejamento Estratégico.

Nesse sentido, este estudo busca avaliar a real relação existente entre a cultura organizacional e o processo do Planejamento Estratégico em uma organização na prática. Para atingir tal objetivo, além de uma pesquisa exploratória bibliográfica, foi realizado um estudo de caso único, em uma empresa nos Estados Unidos.

Assim sendo, a contribuição do presente trabalho se faz importante, na medida em que representa a oportunidade de identificar a cultura e discutir o processo de planejamento estratégico em uma empresa norte-americana, através do acesso aos seus dados e ao tipo de conduta de seus membros. O estudo se mostra original e relevante, ao mesmo tempo que enriquece o conhecimento científico na área de estratégia, trazendo novas evidências empíricas sobre o processo do planejamento estratégico. A pesquisa permite, ainda, que a empresa analisada possa tomar medidas que sirvam para enriquecer a relação existente entre sua cultura e seu planejamento, na busca de

melhores resultados, além de servir de exemplo a todas as outras empresas que se utilizam dessa ferramenta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente tópico compreende o referencial teórico que serve de base para a realização da pesquisa em questão, a fim de atender aos objetivos propostos. Desta forma, primeiramente é apresentada a discussão entre os autores da área sobre os conceitos do termo cultura organizacional. Em seguida, inicia-se o estudo sobre planejamento estratégico e sua implementação, para então ser possível analisar qual a relação, apresentada pelos autores, entre a cultura organizacional e o processo de planejamento estratégico.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra **cultura** tem origem na Antropologia Social, na qual representa as qualidades de um grupo humano específico e que passa de uma geração para a outra. Como ocorre em várias instâncias, na administração, o termo foi absorvido como um conceito gerencial, uma vez que as empresas são essencialmente grandes grupos de pessoas (Silva, 2002).

A Teoria das Organizações, de acordo com Freitas (1991), passou a investigar a Cultura Organizacional a partir da década de 80. Desde então, pesquisadores têm privilegiado diferentes aspectos da questão e ainda hoje existe uma dificuldade no sentido de obter um consenso na conceituação do termo **cultura organizacional**.

O conceito de cultura organizacional é definido por diversos autores, sendo considerada como parte integrante do próprio processo de administração, como um conjunto de pressupostos que um grupo inventou como forma correta de lidar com problemas, até como um mecanismo de controle, o qual extingue a reflexão humana (Pereira & Cunha, 2004).

Fleury e Fischer (1996, p. 9) definem: “cultura organizacional é um substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização”.

Ross (2000) conceitua a cultura corporativa em um sistema de valores, normas, e de ideais, partilhado por um grupo de pessoas. Assim como Monteiro, Ventura e Cruz (1999) que acreditam

que a cultura organizacional é formada por políticas internas e externas, sistemas, crenças, valores e clima organizacional.

Já para Schein (1984 citado por Freitas, 1991), a cultura vai além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente, como normas e crenças. O autor privilegia a força dos pressupostos subjacentes, tipicamente inconscientes, para definir a cultura, a qual determina como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam. Assim o autor define cultura organizacional:

É o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (Freitas, 1991, p. 7)

Nesse sentido, a cultura também pode ser vista como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente, visto que quando o homem determina o comportamento de outro, nas organizações, geralmente ele o faz através da manipulação, da persuasão, da ameaça de punição e até mesmo pela promessa de benefícios e vantagens (Demuner, 2003; Fisher, 1996; Freitas, 1991).

Ao tratar das relações de poder na organização, não se pode deixar de pensar na figura dos líderes, os quais influenciam na cultura organizacional, principalmente na sua formação. Segundo Demuner (2003), os fundadores de uma empresa exercem um impacto importante na sua cultura inicial, pois seus costumes, tradições e a maneira geral de proceder na empresa hoje decorrem em grande parte de seus fundadores.

De acordo com Schein (1996), as três maneiras possíveis de construir a cultura de uma organização estão diretamente ligadas à personalidade de seus líderes. São elas: 1) os empresários apenas contratam e mantêm subordinados que pensam e sentem como eles; 2) os empresários doutrinam e socializam os subordinados segundo seu modo de pensar e sentir; 3) o próprio comportamento do empresário é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com ele e, desse modo, internalizarem suas crenças, valores e premissas.

Para Bertero (1996), proferir que o fundador molda a cultura da organização quer dizer que a sua visão de mundo, seus valores, sua visão de negócio, etc. são apresentados como desejáveis, ou seja, um instrumento de poder, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização.

Por isso Schein (1996) defende que o líder, ao incorporar sua personalidade à cultura da organização, deve servir de exemplo. Pois, se seu modo de agir não condiz com as políticas da organização, ele pode ser o responsável por criar uma estrutura **neurótica**, que vive alto grau de conflito, portanto mais difícil de ser resolvida, visto que passa a fazer parte da cultura da organização. Ainda, é preciso ter cuidado quando as organizações amadurecem, pois o que foi bom para a organização jovem, como o alto nível de energia e a visão compulsiva de seus fundadores, pode transformar-se em dificuldade quando a organização descobre a necessidade de se estabilizar, de tornar-se mais eficiente.

Não obstante, a diversidade de pontos de vista que contribuem para formar um conceito para **cultura organizacional**, e sua relação com o poder, também contribuem para o desenvolvimento de várias metodologias que analisam como a cultura se manifesta dentro das organizações.

Fleury e Fischer (1996), aprofundam o assunto e argumentam que é possível que a cultura da organização seja apreendida em três níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: padrões de comportamento visíveis, como a maneira das pessoas se vestirem e documentos públicos. Esse nível de análise pode ser enganador, pois os dados, embora fáceis de obter, são difíceis de interpretar.
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: esses são difíceis de observar diretamente; quando se quer identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização, ou analisar o conteúdo de documentos formais. Esses valores expressam o que as pessoas reportam como sendo a razão de seu comportamento, porém as razões subjacentes permanecem escondidas ou inconscientes.
- Nível dos pressupostos inconscientes: determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. À medida que determinado valor compartilhado pelo grupo conduz a certos comportamentos, os quais são utilizados na solução de problemas, esse valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são.

Já para Freitas (1991) e Bossidy (2005), a cultura da organização se manifesta oralmente no seu sistema de linguagem e pode ser reconhecida em uma simples conversa no corredor da empresa, nos jargões usados por seus membros para se comunicarem e nas atitudes cotidianas. No entanto, Fleury e Fischer (1996) defendem que os pressupostos básicos de uma cultura organizacional são difíceis de discernir, pois se mantêm invisíveis à observação do agente externo, usam mecanismos e

não se revelam com facilidade aos estranhos, o que de certa forma, garante a sua própria sobrevivência.

Porém, de acordo com Gandz (2007), as avaliações de cultura organizacional, em sua maioria, são suspeitas, pois são baseadas em questionários que são manipulados pelos gestores, fazendo com que os funcionários não acreditem no seu valor e fiquem receosos em deixar tudo às claras, mesmo sabendo que este seria um estudo supostamente anônimo.

Ainda, além da cultura e suas formas de manifestação, há nas organizações as chamadas subculturas, que fazem com que seja possível que unidades coexistentes de um sistema mais amplo tenham culturas independentes do próprio sistema, ou até mesmo conflitantes com eles (Ambrosini, 2004).

No entanto, de acordo com Fleury & Fischer (1996) é possível que uma cultura forte prevaleça sobre as subculturas das unidades. Segundo Gandz (2007), a cultura de uma empresa só é forte quando não há a presença de muitas subculturas, pois assim os membros possuem seus princípios e valores bem arraigados, o que permite que o grupo aja com rapidez e coordenação contra um concorrente. Para o autor, cada empresa tem uma cultura única e de sua própria personalidade, com seu folclore que ilustra os valores, e as próprias formas de lidar com problemas, tomar decisões e fazer as coisas.

Por outro lado, Freitas (1991) advoga que as culturas são perfeitamente imitáveis, pois mesmo sendo valorativas e raras, elas estão sujeitas a serem transpostas, dissipando qualquer vantagem competitiva que a firma possa usufruir. Logo, se ela é imitável, não pode ser considerada como fonte de superioridade.

Contudo, independentemente do conceito utilizado ou da metodologia escolhida para identificá-la, a cultura organizacional é a forma como a organização faz as coisas, incluindo sua tomada de decisões, como ela compete, quanto risco tolera, entre outros (Hrebiniak, 2006), ou seja, a cultura influencia diretamente no comportamento dos membros da organização, atingindo, conseqüentemente, seus resultados.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações que não aceitam o imobilismo e trabalham com aproximação da realidade, com planos que expressam o que esperam que venha a acontecer, são as que estão realizando um planejamento (Bethlem, 1998).

O planejamento estratégico, segundo a metodologia de Pereira (2007), pode ser dividido em três momentos. O Momento 1 acontece quando é realizado o diagnóstico estratégico, ou seja, quando a coalizão dominante decide o momento ideal para realizá-lo e está consciente de sua importância. O Momento 2 consiste no planejamento propriamente dito, o momento de colocar as ideias no papel. O Momento 3 é o de implantação e controle do plano, a realização das estratégias.

O Momento 2 é aquele no qual acontecem as chamadas reuniões de planejamento, em que os profissionais se encontram para decidir a razão de existir e os rumos da organização. São analisados fatores internos e externos e são definidos a missão e os valores da empresa, quais seus objetivos e como fazer para atingi-los, ou seja, quais suas estratégias.

Essas reuniões de planejamento estratégico podem ser realizadas por uma equipe constituída a partir de três modelos: *top-down* (somente membros da cúpula definem o que fazer e como será o processo), *botton-up* (todos os membros da empresa participam do processo) ou modelo misto (pessoas das mais diversas áreas da organização participam do processo) (Pereira, 2007).

Para Kaplan e Beinhockere (2003), o segredo para essas reuniões de planejamento realmente terem valia é transformá-las em um momento de aprendizado, encarando-as como uma oportunidade de diálogo, em que todos aprendem uns com os outros e todos deixam a reunião com bastantes informações novas. Dessa forma, os responsáveis pelas decisões da empresa passam a ter uma visão sólida do empreendimento, a compartilhar a mesma base de conhecimentos e a concordar sobre questões essenciais; preparando-se para eventuais incertezas.

Terminada a fase de reuniões, é hora de fazer o plano estratégico funcionar, ou seja, é o momento de começar o terceiro e último momento do planejamento: a implementação (Pereira, 2007).

Conforme Semler (1988), para uma implementação eficaz do planejamento estratégico, a empresa precisa contar com um estilo de gestão que seja efetivamente participativo, no qual os funcionários possam se envolver, darem sua opinião e sentirem-se importantes para o processo. Por isso, o autor acredita na necessidade do uso de um linguajar simples, para que todos compreendam as mensagens, bem como na necessidade da diminuição dos níveis hierárquicos e da aceitação dos erros dos funcionários, para que assim eles não desistam de tentar inovar.

Lembrando, ainda, que muitos desses fatores podem fluir melhor em empresas que possuam uma cultura já voltada ao ato de planejar e aprender.

2.3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Partindo do conceito de Gaj (1990, p. 71), que cultura organizacional é mais do que estilo gerencial, é a forma como uma organização desempenha uma série de tarefas, e se caracteriza pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir, e pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara, pode-se perceber que ela está intimamente relacionada com o planejamento estratégico, pois a reação da empresa quanto às oportunidades e ameaças do ambiente externo, assim como sua análise interna, a partir dos pontos fracos e fortes, fazem parte do processo de elaboração do planejamento estratégico; a própria pesquisa de clima organizacional, realizada por muitas empresas, não passa de uma análise interna da organização.

A escola de pensamento estratégico, denominada **Escola da cultura empresarial**, apresentada por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002), traz esta mesma noção, uma vez que ela defende que a estratégia está enraizada na cultura da empresa. Da mesma forma, Freitas (1991) afirma que o sistema de valores determinado pela cultura organizacional reflete uma concepção racionalizada do que é considerado desejável pelos membros organizacionais, influenciando, assim, as escolhas de objetivos e estratégias.

Desse modo, Freitas (1991), Gaj (1990) e Mintzberg et al. (2002) argumentam que a cultura organizacional é quem influencia o modo como o processo de planejamento estratégico funciona. Já outros autores, como Monteiro et al. (1999) e Ross (2000), afirmam o contrário, ou seja, para esses autores, é o resultado do planejamento estratégico que vai moldar a cultura organizacional.

Monteiro et al. (1999) advogam que as características próprias de cada organização nascem das estratégias adotadas por seus dirigentes a fim de manter a empresa, e as pessoas têm de estar de acordo com esses pressupostos, os quais vão se internalizando, formando uma posição a respeito de **como as coisas são**.

Sob essa mesma perspectiva, Ross (2000) acredita que a cultura corporativa reflete os valores dos fundadores, que estão na visão e missão da empresa – construídos no planejamento estratégico – os quais estabelecem a principal orientação para o funcionamento dela e fornecem a base para a partilha de uma identidade entre os membros.

No entanto, independentemente de quem surgiu primeiro, **o ovo ou a galinha**, o fato é que desde as décadas de 70 e 80 a cultura organizacional passou a ser vista como questão estratégica dentro de uma empresa, dado que ela busca obter a identificação dos trabalhadores, fazendo com

que eles incorporem os objetivos da organização. Assim, a cultura organizacional acaba por facilitar o empenho dos funcionários diante da implementação de um plano estratégico (Pereira & Cunha, 2004).

No que diz respeito à execução do plano estratégico, Hrebiniak (2006) e Pereira e Cunha (2004) destacam que o alinhamento sólido de uma cultura forte com métodos de execução são fundamentais para o sucesso de sua execução, visto que cultura, comportamento e desempenho organizacional são fatores que se afetam mutuamente. Oliveira (2001) corrobora com esta perspectiva ao afirmar que a cultura, ou o sistema de valores, pode ser a maior força da empresa quando for consistente com sua estratégia.

No entanto, além de aliada, a cultura também pode aparecer como uma inimiga ao funcionamento do processo de planejamento estratégico, uma vez que os padrões culturais podem se constituir em obstáculos à implementação de estratégias empresariais transformadoras. De acordo com Oliveira (2001), a cultura que impede a organização de enfrentar ameaças competitivas, ou de adaptar-se às mudanças econômicas ou sociais do ambiente, pode levá-la à estagnação ou até mesmo ao desaparecimento, caso não faça um esforço consciente de mudar. Dessa forma, percebe-se que a cultura por si só não garante bons resultados, mas tudo depende da forma como ela se desenvolve e é gerida.

No que diz respeito à mudança cultural, Bossidy e Charan (2002) e Hrebiniak (2006) defendem que ela se faz necessária quando a organização visa atingir o sucesso da execução.

Nesse sentido, Demuner (2003) argumenta que, em razão das mudanças constantes que estão marcando o século XXI, as organizações do futuro precisam aprender a introduzir uma cultura, com o costume de **aprender a aprender**, pois assim como o processo de planejamento estratégico é visto como uma fonte de aprendizado para a empresa, auxiliando na hora de tomada de decisões rápidas diante das mudanças do meio ambiente, também é possível pensar sobre cultura como aprendizagem compartilhada e acumulada de um determinado grupo.

A busca da adequação entre a cultura e as estratégias da empresa representa uma forma de visualizar completamente a organização e, portanto, determinar uma aprendizagem no trabalho de implementação, fazendo com que essa adequação seja sentida por todos os seus membros e transformada em fatos e enfoques alternativos para discussão, objetivando a melhor adaptabilidade ao ambiente (Gaj, 1990).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa assim se caracteriza: um estudo teórico-empírico, realizado através da abordagem de pesquisa qualitativa descritiva, por meio do método estudo de caso único.

A fim de familiarizar-se com o tema em questão, foi realizada a pesquisa exploratória bibliográfica, através do método de levantamento de dados de fontes primárias e secundárias.

Para colher os dados da empresa em estudo, a pesquisadora utilizou-se dos métodos de coleta de dados: pesquisa documental, entrevista semiestruturada em profundidade e observação sistemática.

Na pesquisa documental do presente artigo, foram analisados documentos da empresa em estudo, que continham informações relevantes ao problema de pesquisa e evidenciavam características da sua cultura, e o seu Plano Estratégico.

Através da observação sistemática, foi possível verificar alguns comportamentos e condições ambientais relevantes que serviram como fonte de evidências no estudo de caso e, juntamente com as conversas informais realizadas com funcionários da linha de frente da organização, permitiram captar vários aspectos da cultura empresarial.

A entrevista semiestruturada em profundidade foi realizada com o presidente (CEO) da organização e contou com um roteiro de oito perguntas sobre a elaboração e a implementação do planejamento estratégico, sobre a cultura da empresa e sobre a relação que o presidente constatava, na sua empresa, entre a cultura e o planejamento estratégico.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

Nesta seção é apresentada a realização do Planejamento Estratégico em uma empresa dos Estados Unidos, Sugar Bowl, assim como alguns traços de sua cultura, e a relação destes com o processo do Planejamento Estratégico.

Sugar Bowl é um *ski-resort*, que se localiza ao norte da Califórnia, em uma pequena cidade, chamada Norden, na região de Lake Tahoe, conhecida pela grande quantidade de *ski-resorts* que possui.

A empresa em estudo é considerada um *ski-resort* de médio porte, reconhecida pela mídia norte-americana como *Queen of the Big Little Resort*, ou seja, **O Rei dos Grandes Pequenos**

Resorts. O número de visitantes na organização, por ano, varia de cento e cinquenta e três a trezentos mil.

Sugar Bowl possui um *village*, ou seja, uma ampla área, como se fosse mesmo uma **vila**, na qual dispõe ao seu público pistas para prática de esqui e *snowboard*, lojas de aluguel e venda de todos os equipamentos necessários para a prática dos esportes na neve, hotéis, lojas e restaurantes. A empresa possui também academia de formação de profissionais de esqui e *snowboard*, onde treina os atletas para participarem das competições dos esportes.

A organização foi inaugurada em 1939, quando ainda pertencia ao grupo Disney, que a dividia com cinquenta e cinco donos, com a mesma porcentagem. Em 1998, a empresa foi vendida para três famílias, as quais permanecem suas proprietárias e são as responsáveis pelo Planejamento Estratégico da Sugar Bowl, apresentado no tópico abaixo.

4.1 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SUGAR BOWL

Quando em 1998 as três famílias tomaram posse da Sugar Bowl, no intuito de mantê-la profissionalizada, contrataram profissionais para assumirem os principais cargos: a presidência e aproximadamente dez diretorias.

Foi nesse ano, em 1998, que a coalizão dominante formal, que acabara de ser criada, se reuniu para elaborar o primeiro Planejamento Estratégico da organização, definindo seus novos rumos.

Nesse primeiro planejamento, a empresa definiu qual seria o seu posicionamento no mercado, perante tantos concorrentes grandes que possui na mesma região. Após longas reuniões de discussão, a equipe definiu que a empresa se posicionaria como *alpine winter experience*, ou seja, **fantástica experiência de inverno**, que as pessoas visitam realmente para praticar os esportes de neve. As próprias equipes de esqui e *snowboard* que a empresa possui foram montadas com o intuito de fortalecer esse posicionamento.

Dessa forma, Sugar Bowl se diferencia de seus principais concorrentes – que se posicionam como grandes *villages*, com muitas lojas e animada vida noturna –, uma vez que focou no esporte, e por isso até hoje possui mais áreas com neve para a prática dos esportes do que com lojas, restaurantes e outros tipos de entretenimento.

Foi essa equipe de Planejamento também que definiu a missão e os valores da empresa, os quais permanecem intactos até hoje. A missão da empresa foi assim definida:

Valorizar a natureza que nos rodeia, sempre em busca da conservação deste ambiente, independente de nossos objetivos futuros. Buscar contribuir com a comunidade, através do desenvolvimento de um grande empreendimento, implementando políticas de conscientização e práticas de desenvolvimento e conservação da qualidade de nossos serviços.

Seus valores são:

1. Segurança, diversão e emoção na montanha.
2. Proporcionar uma clássica experiência de inverno.
3. Funcionários autênticos e simpáticos que respeitam nossos clientes.
4. Boa comida e atenção na prestação de serviços.
5. Resolver problemas de nossos clientes com rapidez e competência.

No que diz respeito às estratégias, em 1998 elas foram elaboradas em torno do objetivo de renovar a estação, que estava precisando de equipamentos para os esportes e maquinaria nova. Uma das estratégias adotadas foi o encarecimento do preço dos ingressos, que seria recompensado por um atendimento exemplar a seus clientes.

A partir de então, o ótimo atendimento ao cliente seria o maior comprometimento da Sugar Bowl. Na própria declaração de valores, isto já se mostra bastante claro.

Após essa primeira reunião de Planejamento Estratégico, outras reuniões passaram a ser realizadas anualmente, geralmente ao final de cada temporada de inverno, das quais continuam participando apenas a coalizão dominante formal: os donos da empresa, o presidente, diretores e também os supervisores das áreas funcionais da empresa.

Desde o final da temporada de 1999 até a de 2008, nessas reuniões de revisão do Planejamento Estratégico são discutidos os pontos que falharam durante a temporada em questão, o que pode ser melhorado e onde é possível e viável realizar novos investimentos. Os gerentes participam para trazer as reclamações e ideias de seus subordinados à reunião, no intuito de melhorar a organização como um todo.

Para o ano de 2009, o objetivo da Sugar Bowl foi desenvolver estratégias que fizessem com que a empresa conquistasse um novo público para o esqui, pois os jovens dos Estados Unidos hoje não sentem mais a mesma atração para o esporte, como sentiam as gerações antigas, que estão

deixando de praticar o esqui por causa da idade. Ainda, nesse ano, a empresa procurou criar alternativas para atrair o público também durante o verão.

Quanto à comunicação do Planejamento Estratégico aos funcionários que não participaram das reuniões de Planejamento, todos recebem as informações através de seus supervisores. Os funcionários recém-contratados sempre participam de uma conversa, na qual são expostos a missão, os valores da empresa e suas políticas gerais; estes ainda recebem uma apostila, simples e clara, contendo todas essas informações, para assim colaborarem com o sucesso da empresa. O Departamento de Recursos Humanos se dispõe a receber todos os funcionários, em qualquer dia e horário, para que possam dirimir suas dúvidas.

Os funcionários da Sugar Bowl ainda têm a possibilidade de participar da elaboração das estratégias, através da voz de seus superiores diretos, os quais consultam suas sugestões e reclamações para levá-las às reuniões de planejamento, onde está presente a coalizão dominante formal da empresa.

No que se refere à execução propriamente dita das estratégias, quem coordena esse processo é o Departamento de Planejamento Estratégico da Sugar Bowl. Não existe um controle dividido entre os diferentes departamentos para verificar se as estratégias estão sendo realizadas com sucesso. Segundo o presidente, isto é desnecessário, uma vez que todos os funcionários têm consciência dos objetivos da organização e são treinados da mesma maneira, para bem atender o cliente. Dessa forma, cabe ao departamento específico, ou seja, o Departamento de Planejamento Estratégico da Sugar Bowl, controlar o processo de execução do Planejamento Estratégico da empresa.

4.2 A CULTURA E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SUGAR BOWL

Dada a falta de uma metodologia concisa e única para a análise da cultura das organizações que, segundo Gandz (2007), em sua maioria devem ser consideradas suspeitas por normalmente permanecerem no nível dos artefatos visíveis, não é objetivo desta seção conceituar a cultura da Sugar Bowl. Mas sim verificar, com base no material disposto para a pesquisa, algumas de suas características e como estas se relacionam com o processo de Planejamento Estratégico.

Através da pesquisa de campo pode-se perceber que a cultura da Sugar Bowl foi criada apenas pelos seus donos e dirigentes quando, em uma reunião de Planejamento Estratégico, definiram a missão e os valores da empresa, assim como seu posicionamento. Ao restante dos

membros da organização cabe receberem essas informações, através da divulgação do Planejamento Estratégico, e se enquadrarem aos princípios da empresa.

A empresa em estudo possui alguns traços rígidos na sua cultura no que diz respeito ao comportamento de seus empregados, como por exemplo: a exigência do uso de uniformes e cartões de identificação; o controle da aparência limpa, principalmente dos funcionários de linha de frente (cortes de cabelo exóticos, *piercings* no rosto, barba, tatuagens visíveis e ofensivas não são permitidos; homens não podem ter cabelo com o comprimento além do pescoço, e o uso de joias deve ser o mínimo e o mais discreto possível); a proibição dos funcionários de circularem com uniforme pelas áreas de lazer da estação, quando não estão trabalhando; e a não permissão de casamento entre funcionários do mesmo setor. O presidente justifica todas essas normas, principalmente quanto à aparência dos funcionários da linha de frente, como essenciais para manter a imagem da empresa.

No entanto, todos esses quesitos, assim como a razão de ser da empresa e suas principais diretrizes, são colocados no momento da contratação do funcionário, e também os seus privilégios: os descontos na alimentação e no aluguel dos equipamentos para a prática de esqui e *snowboard*.

A cultura da Sugar Bowl, ao mesmo tempo em que parece bastante controladora, em razão de tantas normas, também se mostra participativa, uma vez que todos os funcionários possuem liberdade para fazer reclamações em relação ao que os incomoda durante o trabalho, além de terem a oportunidade de dar possíveis sugestões, diretamente no escritório de Recursos Humanos ou aos seus supervisores, ao final de cada temporada.

Como traço da cultura da organização, também se destacam a repugnância à discriminação e o favor aos direitos iguais, inclusive nas oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, a qual é incentivada pela diretoria, desde que as promoções aconteçam dentro do mesmo setor, pois as trocas de setor não são muito bem-vistas.

Outro traço forte da cultura da Sugar Bowl é o incentivo por parte da diretoria e dos supervisores diretos para que seus subordinados tomem decisões sozinhos, desde que sempre sigam o foco da empresa: atender bem ao cliente. Seus gestores acreditam que, caso haja um problema com algum cliente, ele poderá ser mais bem resolvido se o funcionário agir rapidamente por conta própria, em vez de ir ao encontro de seu supervisor para pedir ajuda ou suposta autorização.

Contudo, o presidente da Sugar Bowl, assim define a cultura da organização e seus desafios:

“Acredito que a empresa possui uma cultura muito forte, com uma base bastante sólida, seguindo desde o princípio até aqui com os mesmos valores. Porém, está cada dia mais difícil continuar com esta base, pois recebemos muitos funcionários, principalmente durante a estação de inverno, latino-americanos, que possuem uma cultura bastante diferente. Contudo, apesar de desafiador, acredito que isto seja possível, pois treinamos todos os empregados da mesma forma, sempre com o foco em atender bem o cliente, por isso conseguimos superar este choque. Além disso, o fato de treinar igualmente todos os nossos funcionários diminui muito a formação de subculturas conflitantes”.

Também, segundo o presidente, tudo o que é feito na empresa é muito bem planejado. Planejar sempre fez parte da cultura da organização. Como prova disso, há o planejamento, já impresso, sobre tudo o que a diretoria considera prioridade para os próximos dez anos, principalmente no que diz respeito à modernização: renovar os prédios do hotel, trocar os *lifts*, produzir neve artificial, entre outros. Dessa forma, todos os anos, as reuniões de planejamento estratégico se concentram nas ações a serem adotadas para conseguir o capital necessário para atingir os objetivos, mas sempre com o foco no bom atendimento.

Por fim, percebe-se que a cultura e o planejamento estratégico da Sugar Bowl estão intimamente relacionados, uma vez que se apoiam um no outro, o que faz com que a execução do planejamento estratégico não encontre muitas dificuldades. Além de ter suas estratégias sempre de acordo com a cultura, valores e objetivos da organização – ou seja, atender bem o cliente, proporcionar uma experiência de inverno para eles, e modernizar –, planejar já faz parte da cultura da empresa.

Logo, ao mesmo tempo em que a cultura influencia o planejamento estratégico da Sugar Bowl – visto que suas estratégias são formuladas sempre com base nos princípios da empresa, os quais são disseminados entre os funcionários para que estes busquem os mesmos objetivos – o planejamento estratégico também parece ter influenciado muito na cultura da empresa, uma vez que, conforme dados da entrevista com o presidente, a partir da primeira reunião de planejamento, já com vista nos objetivos a serem alcançados, é que a coalizão determinou quais seriam os valores que norteariam a empresa.

5 CONCLUSÃO

A cultura organizacional que aparece como um subsistema que se liga à estratégia, ou a estrutura, ou aos sistemas técnicos e políticos, também aparece dentro das organizações como uma superestrutura que determina todos os demais componentes, englobando-os e sintetizando-os (Freitas, 1991).

Com base no estudo de caso realizado neste artigo, e buscando responder ao objetivo de pesquisa, é possível afirmar que a relação entre planejamento estratégico e cultura organizacional é íntima e se constitui em uma **via de mão dupla**, uma vez que se influenciam mutuamente.

Primeiramente, pode-se afirmar que o planejamento estratégico influenciou na cultura da Sugar Bowl, como seu próprio gerador, pois, segundo dados da entrevista com o presidente (CEO) da Sugar Bowl, foi na primeira reunião de planejamento estratégico, em 1998, que foram determinados os rumos da empresa e estabelecidos seus princípios, ou seja, foi criada a cultura da empresa. Esse modo como foi formada a cultura da Sugar Bowl é, segundo Schein (1996), como a maioria das culturas organizacionais é formada e, ainda, vai ao encontro das ideias de Ross (2000), o qual acredita que a cultura corporativa reflete os valores dos fundadores, que estão na visão e missão da empresa.

Dessa forma, é possível perceber a relação que existe entre a cultura e o poder, citada por Freitas (1991) e Fisher (1996), que advogam que a cultura é responsável por moldar o comportamento de seus funcionários. Porém, o presidente da Sugar Bowl acredita que um treinamento igual para todos os empregados, além do esclarecimento da conduta desejada no momento da contratação, não seja exatamente uma imposição da cultura ou uma forma de exercer poder, mas um meio de fortalecer sua cultura, diminuindo o risco de surgirem e crescerem subculturas conflitantes, o que também viria prejudicar a implementação do planejamento estratégico. Fleury e Fischer (1996) afirmam que pode haver, sim, nas empresas uma cultura que prevaleça sobre as subculturas das unidades, e este é o caminho que a empresa em estudo procura seguir.

Ainda, em Sugar Bowl, o planejamento estratégico funciona como meio de divulgação da cultura da empresa para os novos funcionários. Como foi descrito, são entregues a eles as principais partes do planejamento, as quais contêm informações, como os valores e a missão da empresa, pois assim os funcionários podem se adequar ao esperado pelos seus dirigentes, para que dessa forma a empresa consiga atingir seus objetivos estratégicos.

Além de divulgar a cultura, o planejamento estratégico, no presente estudo, também se mostrou capaz de servir como uma ferramenta de acompanhamento para avaliação cultural. Esse processo se mostra nas reuniões de revisão do Plano Estratégico da Sugar Bowl, quando os supervisores levantam as opiniões de seus subordinados sobre todos os aspectos da empresa, o que pode ser definido como uma avaliação; desde sua estrutura, seu sistema de comunicação, suas estratégias, seus valores, seus hábitos, seu relacionamento, enfim, sua cultura.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa vão ao encontro dos estudos de Monteiro et al. (1999) e Ross (2000) que advogam que o resultado do planejamento estratégico molda a cultura organizacional.

No entanto, e eis a razão pela qual esta relação se constitui em uma via de mão dupla, os resultados do estudo, na empresa Sugar Bowl, também permitiram concluir que quem influencia o modo como o processo de planejamento estratégico funciona é a cultura organizacional, como afirmam Gaj (1990), Freitas (1991) e Mintzberg et al. (2002).

Na pesquisa com a Sugar Bowl, pode-se constatar que a cultura influencia positivamente o seu processo de Planejamento Estratégico, tanto no momento em que são realizadas as revisões do Plano, para se estabelecer novas estratégias, quanto no momento da implementação.

No momento das revisões, em que são elaboradas novas estratégias, a cultura da Sugar Bowl se mostra participativa, uma vez que os supervisores levam até a sala de reuniões as opiniões e sugestões de seus funcionários. Assim, é possível que se criem estratégias com base em informações consistentes, que se originam dos trabalhadores da linha de frente, que convivem diariamente com os clientes, o que faz com que estes obtenham informações que as diretorias, na maioria das vezes, não têm acesso, resultando em estratégias mais coerentes para o alcance dos objetivos determinados – o que só é possível porque a cultura da empresa permite a participação dos subordinados nas tomadas de decisão.

Quando o assunto é implementação do Plano Estratégico, torna-se ainda mais fácil identificar a influência que a cultura exerce para o seu sucesso ou não. Uma empresa que conta com uma cultura forte, cujos funcionários estão cientes dos valores e são incentivados a participar e a pensar, na qual os líderes se importam em dar o exemplo e fazem com que os membros se sintam parte importante para a organização e na qual existe o trabalho em equipe, a implantação de um Planejamento Estratégico torna-se bem mais fácil do que em uma empresa que não possui esses costumes. Nesta faltará motivação aos funcionários em fazer com que as estratégias, que estão no papel, se tornem realidade, pois eles acabam por não ver muito sentido e significado nisso. Por essa razão é importante a sincronia entre a estratégia e a cultura organizacional.

Não obstante, com a pesquisa foi possível constatar que a Sugar Bowl consegue implantar seu Plano Estratégico seguindo as mesmas diretrizes de mais de dez anos atrás, sem a necessidade de mudança, pelo fato de seus valores serem claramente comunicados a todos os seus funcionários, através do Planejamento Estratégico, e também pelo fato das diretorias instigarem todos os membros a agirem sozinhos, a participarem das decisões da empresa e a pensarem estrategicamente.

O hábito de sempre planejar tudo o que pretende executar faz parte da cultura da Sugar Bowl, e muito facilita a realização do seu Planejamento Estratégico. Isso se percebe quando o presidente afirma já possuir planejamento para os próximos dez anos da empresa.

Por fim, com base no estudo de caso, se mostrou verdadeiro que a presença de uma cultura forte voltada à execução e alinhada com os métodos da implementação do planejamento estratégico influenciam na sua eficácia, como afirmaram Bossidy e Charan (2002), Freitas (1991), Hrebiniack (2006) e Pereira e Cunha (2004).

Na Sugar Bowl, foi possível constatar que uma das principais causas do sucesso na execução de suas estratégias, e no alcance de seus objetivos, está na inovação constante da empresa e no alinhamento da sua cultura com suas estratégias, por isso não se mostrou necessária a implantação de um processo de mudança cultural. Faz parte da sua cultura a vontade de sempre modernizar mais e mais a empresa, por isso todos estão sempre dispostos a aprender o que for necessário, e este é o ponto mais importante para que o Planejamento Estratégico de uma empresa funcione, e para que ela seja capaz de crescer: toda a empresa em direção ao aprendizado.

Uma cultura voltada ao aprendizado somada ao hábito de planejar da organização constitui uma fórmula do que é fundamental para que o Planejamento Estratégico possa ser conduzido de forma natural, sem criar grandes traumas organizacionais e resistências; pelo contrário, os membros da organização se envolvem no processo e lutam para que realmente funcione.

Uma vez que a cultura influencia a forma como as pessoas pensam, ela é muito importante na determinação do comportamento do empregado, pois ela rege a forma como ele reage às novas ideias, assim como a forma com que reage à implantação de um planejamento estratégico eficaz. Por isso se destaca a importância de uma cultura que cultive o aprendizado, pois flexibilidade e adaptação são as palavras-chave para a sobrevivência no turbulento mercado em que as organizações estão inseridas, no qual muitas vezes as estratégias precisam tomar novos rumos.

Por fim, uma continuação deste estudo, na busca de métodos que sejam realmente eficazes para a avaliação imparcial da cultura de uma organização, seria de muita valia para a elaboração de mais trabalhos empíricos na área.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1982). *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: LTC.
- Ambrosini, M. (2004). Valorização das pessoas no contexto organizacional. In A. S. Laner & J. B. Cruz Júnior (Orgs), *Repensando as organizações – da formação à participação* (pp. 79-92). Florianópolis: Fundação Boiteux.
- Bertero, C. O. (1996). Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In M. T. L. Fleury & R. M. Fischer. *Cultura e poder nas organizações* (2a ed) (pp.29-44). São Paulo: Atlas.
- Bethlem, A. S. (1998). *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Bossidy, L. (2005). A receita da execução. *HSM Management*, 4(51), 40-44.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios* (3a ed). Rio de Janeiro: Negócio.
- Demuner, S. (2003). A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas. *UNESC em Revista*, 6(13), 151-168.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1996). *Cultura e poder nas organizações* (2a ed). São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Gaj, L. (1990). *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Gandz, J. (2007). A culture of candor. *Ivey Business Journal Online*, 71(8). Recuperado em 21 agosto, 2008, de http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=730
- Hrebiniak, L. G. (2006). *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Rio Grande do Sul: Bookman.
- Kaplan, S., & Beinhockere, E. D. (2003). Os heróis do planejamento estratégico. *HSM Management*, 7(40), 40-45.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2002). Todas as partes do elefante. In C. A. Julio & J. Salibi Neto (Orgs.), *Estratégia e planejamento* (pp.9-20). São Paulo: Publifolha.

A Relação entre a Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento Estratégico: Um Estudo de Caso em uma Empresa Norte-Americana

- Monteiro, C. D., Ventura, E. C., & Cruz, P. N. (1999). Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 1(8), 69-80.
- Oliveira, D. P. R. (2001). *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, M. F. (2007). *Planejamento: teorias e modelos* [Apostila do Curso de Graduação em Administração a Distância do CAD/ UFSC]. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- Pereira, M. F., & Cunha, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In A. S. Laner & J. B. Cruz Júnior (Orgs), *Repensando as organizações – da formação à participação* (pp. 317-338). Florianópolis: Fundação Boiteux.
- Ross, D. N. (2000). Does corporate culture contribute to performance? *American International College Journal of Business*, 4. Recuperado em 21 agosto, 2008, de <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development/650970-1.html>
- Semler, R. (1988). *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller.
- Schein, E. H. (1996). Liderança e cultura organizacional. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era* (pp.81-90). São Paulo: Futura.
- Silva, V. A. (2002). Pesquisa sobre cultura organizacional. *Lúmen Revista de Estudos e Comunicações*, 8(17), 175-184.

Recebido: 16/05/09

Aprovado: 10/08/09
