

---

## FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO COLETIVO E MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS CULTURAIS: UM ESTUDO QUALITATIVO EM UMA LOJA EXCLUSIVA DE MÓVEIS

---

DOI: 10.5700/rege 453

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

### *Fabiano Larentis*

Docente do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, do Campus Universitário da Região dos Vinhedos da Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul-RGS, Brasil

Integrante do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UCS)

Doutor em Administração pela UFRGS

E-mail: flarenti@ucs.br

Recebido em: 14/6/2010

Aprovado em: 15/9/2011

### *Gabriel Sperandio Milan*

Docente do Centro de Ciências da Administração da Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul-RGS, Brasil

Integrante do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UCS)

Doutor em Engenharia da Produção pela UFRGS. Mestrado em Administração e

Doutorado em Administração (associação UCS/PUCRS)

E-mail: gabmilan@terra.com.br

### *Deonir De Toni*

Docente do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, do Campus Universitário da Região dos Vinhedos da Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul-RGS, Brasil.

Integrante do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UCS)

Doutor em Administração pela UFRGS.

E-mail: deonirdt@terra.com.br

## RESUMO

Compreender uma organização e seus processos de formação de estratégia implica ir além de seus elementos tangíveis, como a estrutura física e os produtos oferecidos. A complexidade organizacional exige uma compreensão mais profunda de suas características e que passe necessariamente pelo entendimento de alguns elementos intangíveis, como a cultura organizacional. A cultura organizacional, como um sistema de símbolos e significados (ALVESSON, 2003), define fortemente a forma pela qual uma empresa conduz seus negócios. Ademais, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a formação de estratégia pode ser encarada como um processo de interação social, baseado nas interpretações comuns aos membros de uma organização e apresentando características culturais. Por outro lado, segundo Martin e Frost (2001), a cultura organizacional assume três diferentes perspectivas: de integração, de diferenciação e de fragmentação. Por meio de um estudo qualitativo e exploratório em uma loja exclusiva de móveis planejados, buscou-se identificar e avaliar as perspectivas culturais propostas por Martin e Frost, considerando-se a formação de estratégia como um processo coletivo (cultural). Os resultados apontam que, mesmo com a predominância da perspectiva da diferenciação (subculturas), sua relação com as diferentes situações de integração (consenso) e de fragmentação (mistura de consenso e conflito) permite complementação, interferindo nas diversas formas de se perceberem as estratégias: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. A partir dessa análise, este trabalho apresenta um melhor entendimento de alguns elementos culturais que permeiam a formação de estratégias de uma organização, principalmente quando esta é vista através de perspectivas culturais.

## STRATEGY FORMATION AS A COLLECTIVE PROCESS AND MULTIPLE CULTURAL PERSPECTIVES: A QUALITATIVE STUDY IN AN EXCLUSIVE FURNITURE STORE

### ABSTRACT

Understanding an organization and its strategy formation processes implies to go beyond its tangible elements, eg, physical structure and product offerings. The organizational complexity demands a deeper understanding to explain some intangibles such as organizational culture. Organizational culture as a system of symbols and meanings (ALVESSON, 2003), defines how strongly a company conducts its business. Moreover, according to Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2000), the formation of strategy can be seen as a process of social interaction based on common understandings to members of an organization, presenting cultural characteristics. Moreover, considering the studies of Martin and Frost (2001), organizational culture has three different perspectives: the perspectives of integration, differentiation and fragmentation. Through a qualitative research in an exclusive planned furniture store, this study identifies and evaluates the cultural perspectives offered by Martin and Frost, considering the formation of strategy as a collective (cultural) process. The results demonstrate, although the predominance of differentiation perspective (subcultures), its relation to different situations of integration (consensus), and fragmentation (a mixture of consensus and conflict) produces complementary outputs, interfering in various ways to realize the strategies: plan, pattern, position, perspective and trick. From this analysis, this paper provides a better understanding of some cultural elements that underlie the formation of an organization's strategies, especially when cultural perspectives are considered.

**Key words:** Organizational Culture, Cultural Perspectives, Strategy as Collective Process.

## FORMACIÓN DE ESTRATEGIA COMO UN PROCESO COLECTIVO Y MÚLTIPLES PERSPECTIVAS CULTURALES: UN ESTUDIO CUALITATIVO EN UNA TIENDA DE MUEBLES EXCLUSIVA

### RESUMEN

Comprender una organización y sus procesos de formación de estrategia implica ir más allá de sus elementos tangibles, como estructura física y productos ofrecidos. La complejidad organizacional exige una comprensión más profunda de sus características, que implica necesariamente el entendimiento de algunos elementos intangibles, como la cultura organizacional. La cultura organizacional, como un sistema de símbolos y significados (ALVESSON, 2003), define fuertemente la forma por la cual una empresa conduce sus negocios. Además, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000), la formación de estrategia puede ser encarada como un proceso de interacción social, basado en las interpretaciones comunes a los miembros de una organización y presentando características culturales. Por otro lado, según Martin y Frost (2001), la cultura organizacional asume tres diferentes perspectivas: de integración, de diferenciación y de fragmentación. Por medio de un estudio cualitativo y exploratorio en una tienda exclusiva de muebles proyectados, se buscó identificar y evaluar las perspectivas culturales propuestas por Martin y Frost, considerando la formación de estrategia como un proceso colectivo (cultural). Los resultados apuntan que, a pesar de la predominancia de la perspectiva de la diferenciación (subculturas), su relación con las diferentes situaciones de integración (consenso) y de fragmentación (mistura de consenso y conflicto) permite complementación, interfiriendo en las diversas formas de percibirse las estrategias: plano, modelo, posición, perspectiva y truco. A partir de ese análisis, este trabajo presenta un mejor entendimiento de algunos elementos culturales que traspasan la formación de estrategias de una organización, principalmente cuando esta es vista a través de perspectivas culturales.

**Palabras-clave:** Cultura Organizacional, Perspectivas Culturales, Proceso Colectivo de Estrategia.

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam força a partir da popularização dos métodos japoneses de gerenciamento no final da década de 70 (MARTIN; FROST, 2001), cujo sucesso poderia, aparentemente, ser em grande parte explicado por suas peculiaridades culturais. Em razão disso, conforme Martin e Frost (2001), a análise da cultura organizacional se tornou, nos Estados Unidos, um dos trabalhos mais requisitados no mercado de serviços de consultoria. Isso indicava que a cultura organizacional poderia ser gerenciada, e sem muitos problemas. Essa era, segundo os autores, a perspectiva de integração da cultura organizacional, em uma visão puramente consensual.

Ao longo da década de 80, o conceito de cultura organizacional também permeou a imaginação de pesquisadores e executivos (WILSON, 1997). Nessa época, apregoava-se que a chave para o sucesso das organizações era a existência de uma cultura organizacional fortemente unificada (PETERS; WATERMAN JR., 1982), e que a alta administração das organizações deveria construir e consolidar tal cultura por meio da articulação de um conjunto de valores, os quais deveriam ser reforçados com políticas tanto formais quanto informais, e partilhados e respeitados por todos os colaboradores, levando-os a um compromisso mais elevado (WILSON, 1997). Wilson (1997) comenta que, de modo não surpreendente, a cultura organizacional se transformou rapidamente em uma “arma secreta” para negócios bem-sucedidos.

Começou-se, então, a atribuir à cultura organizacional a responsabilidade por todas as mazelas e resistências que assolam as empresas, já que a complexidade do mundo organizacional moderno torna cada vez mais difícil encontrar respostas para inúmeros problemas nas organizações. Isso inclui os processos de formação das estratégias dentro das organizações. Dessa forma, interferir na cultura tornar-se-ia a solução para todos os males de uma organização (CAVEDON, 2004).

Considera-se a cultura organizacional profundamente complexa em razão de um conjunto de crenças, valores e princípios, muitas

vezes latente, que depende da interpretação dos indivíduos e é influenciado por outras perspectivas e sistemas culturais internos e externos à organização. Elementos culturais, por outro lado, interferem nos processos de formação das estratégias, encaradas como um processo coletivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O objetivo central deste trabalho, que consiste em um estudo qualitativo e exploratório realizado em uma loja exclusiva de móveis modulares, é identificar e avaliar as perspectivas culturais propostas por Martin e Frost (2001) – integração, diferenciação e fragmentação – no ambiente em análise, tendo como pano de fundo a formação de estratégias como um processo coletivo (cultural).

Esta pesquisa mostra-se relevante por identificar, em primeiro lugar, os aspectos de homogeneidade e de heterogeneidade da cultura organizacional (CAVEDON, 2003), vista não somente como um todo coeso (perspectiva integradora); em segundo lugar, e aqui se considera seu valor de complemento a outros estudos, por identificar as relações entre as perspectivas culturais de Martin e Frost e a estratégia vista como um processo coletivo, segundo a abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Para deixar mais clara essa complementaridade, tendo em vista outros estudos brasileiros que utilizaram a abordagem de Martin e Frost, Cavedon e Facchin (2002) avaliaram a heterogeneidade e a homogeneidade das significações em uma universidade pública, partindo da noção de cultura organizacional como uma complementaridade entre fragmentação, diferenciação e integração. Na mesma linha, Leite-da-Silva *et al.* (2006) investigaram o papel do gestor como um agente não só integrador, mas também diferenciador e fragmentador na disseminação da cultura organizacional. Ávila, Sá e Valadão Jr. (2009), por seu turno, consideraram como os diversos atores de um hospital interpretam as manifestações culturais associadas às três perspectivas. Dornelas *et al.* (2009), por outro lado, utilizaram a abordagem cultural em questão para compreender as relações entre cultura organizacional e poder; Larentis, Antonello e Slongo (2010) identificaram a existência de uma cultura intitulada interorganizacional, oriunda de relacionamentos

entre organizações, também tendo como pano de fundo as perspectivas de Martin e Frost. Buzatto, Valadão Jr. e Castro (2010) estabeleceram relação entre as perspectivas culturais respectivas e a avaliação de desempenho. Ferraz (2011), por sua vez, analisou a cultura da Feira do Livro de Porto Alegre mediante a identificação dos aspectos culturais compartilhados ou não pelos membros de sua comissão executiva.

O artigo está estruturado da seguinte forma. A seção inicial, o referencial teórico, discorre sobre a visão de múltiplas perspectivas culturais de Martin e Frost (2001), algumas definições de cultura organizacional e a relação entre cultura organizacional e formação de estratégia. Em seguida, apresenta-se o método de pesquisa utilizado. No momento subsequente, são expostos e analisados os resultados, considerando-se as características e a trajetória da empresa estudada, bem como as evidências da relação entre estratégia como processo coletivo e as perspectivas culturais. Por fim, algumas considerações finais são pontuadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A Cultura organizacional e suas múltiplas perspectivas

Cultura pressupõe uma coletividade. Organizações são entidades simbólicas, pois funcionam de acordo com modelos, implícitos nas cabeças de seus membros e culturalmente determinados. Cultura é algo vivo, é o produto histórico de um grupo e guia o comportamento (VAN MAANEN; BARLEY, 1985; ALVESSON, 2003). Organizações, assim, devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos (FREITAS, 2002).

Martin e Frost (2001) identificam três diferentes perspectivas de cultura organizacional: as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação. Na perspectiva da integração, a cultura é vista como um “pacote”, internamente consistente, de manifestações culturais, que geram o consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados. De acordo com essa perspectiva, o sucesso financeiro do negócio viria de uma cultura fortemente unificada, consensual, em razão do maior comprometimento e da maior produtividade que ela poderia gerar. Uma cultura

organizacional forte seria, portanto, uma resposta para todos os problemas.

Na perspectiva da diferenciação, o foco está direcionado para grupos internos da organização, para a cultura dos trabalhadores, por exemplo, ou a cultura das elites profissionais, que formarão a cultura organizacional a partir de conflitos de ideias, de entendimentos, de interesses e comportamentos. A cultura, então, não é considerada unitária, como a concebe a perspectiva da integração, um monólito unitário composto de valores claros e interpretações percebidas, estabelecidas e compartilhadas por todos, em um consenso que envolveria toda a organização. Pelo contrário, é uma conexão (*nexus*) em que se cruzam influências ambientais, as quais criam um conjunto de subculturas que se sobrepõem e se abrigam dentro das fronteiras permeáveis da organização. Nesse caso, o consenso só ocorre dentro das fronteiras subculturais.

Entre os diferentes aspectos das culturas das organizações, distinguem-se a aura externa (reputação de mercado), a cultura organizacional (valores e objetivos esposados pela alta administração, mas não necessariamente aceitos ou notados pelos funcionários de nível mais baixo, hierarquicamente) e as culturas dos trabalhadores (refletindo a jornada cotidiana de trabalho daqueles que compartilham as tarefas). Em relação a isso, Schein (1996) afirma que os grupos de referência, as elites profissionais, como, por exemplo, executivos e engenheiros ou técnicos, estão frequentemente fora da organização, atuando mais junto ao mercado, e sua definição das melhores práticas pode diferir do que é aceito dentro da organização. Esses profissionais aprendem e se entendem mais entre si do que com seus subordinados.

Motta e Vasconcelos (2002), por sua vez, utilizam o termo cultura dos subgrupos organizacionais para indicar diferentes conjuntos de indivíduos e atores sociais que possuem padrões e visões de mundo particulares. Assim, indivíduos que possuem experiências de trabalho similares tendem a desenvolver valores e visões de mundo semelhantes, no que se refere à sua prática profissional: uma espécie de identidade social. Todavia, mesmo que as organizações abranjam diversos subgrupos de indivíduos que

possuem seus próprios padrões culturais, formados a partir de suas experiências, seus membros têm acesso a alguns padrões culturais comuns, que só os membros dessas organizações possuem, e que estabelecem as fronteiras do sistema organizacional.

Por outro lado, na perspectiva da fragmentação, as relações entre as manifestações da cultura não são nem muito consistentes nem muito inconsistentes. São complexas e contêm muitos elementos de contradição e de confusão. Dessa forma, o consenso não abrangeria toda a organização e tampouco seria próprio de determinada subcultura. Seria transitório e estaria especificamente vinculado a determinada questão ou situação, produzindo afinidades de curta duração entre indivíduos e podendo ser rapidamente substituído por modelos diferentes, de acordo com a modalidade das questões ou situações em foco.

Finalmente, Martin e Frost (2001) apresentam uma estrutura de múltiplas perspectivas, segundo a qual existem, em qualquer contexto organizacional, certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos, e alguns que não estão bem definidos. Para esses autores, pode existir uma combinação de acordos, discussões e confusões das ou nas organizações, enquanto gerentes e outros colaboradores procuram alcançar seus objetivos, para depois se reagruparem em torno dos problemas, das questões e das oportunidades resultantes.

Nas organizações, portanto, verifica-se a coexistência de elementos de integração e de conflito, de poder e de incerteza. É essa a perspectiva de análise mais adequada, visto que conjuga as características das outras três perspectivas e parece corresponder mais precisamente à realidade das organizações. Aliás, Motta e Vasconcelos (2002) salientam que a cultura de uma organização não é um todo sólido e bem acabado, fácil de compreender.

Pautando-se pelos pontos de vista de Martin e Frost (2001), Cavedon (2003) evidenciou as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação em um estudo comparativo de duas universidades, uma pública e outra privada. A autora encontrou significações partilhadas por indivíduos de diferentes grupos, significações

específicas, restritas a determinados grupos, e uma significação dominante (integradora).

Na universidade pública identificaram-se significações partilhadas por alguns grupos de atores, segundo a perspectiva da fragmentação, como a escassez de recursos e a imagem de “universidade renomada”, compartilhadas por alunos e professores. Foram também constatadas, por outro lado, significações restritas a determinados grupos, segundo a perspectiva da diferenciação: tal é o caso da liberdade universitária, significação partilhada somente pelos professores. Já a representação da universidade pública sob a ótica da deficiência é comum tanto aos professores e alunos como aos funcionários, ou seja, é uma representação integradora.

## **2.2. Conceitos de Cultura Organizacional e sua relação com as perspectivas culturais de Martin e Frost**

Embora a lucratividade e a rentabilidade de uma empresa estejam parcialmente conectadas à eficiência, à estratégia competitiva, à alocação de recursos e ao posicionamento mercadológico, também são funções da cultura organizacional (BESANKO *et al.*, 2006). Nesse contexto, a cultura organizacional pode ser definida como um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos, normas de comportamento compartilhadas e símbolos que definem a forma como uma empresa conduz seus negócios, determinando não somente quem são os colaboradores, os clientes, os fornecedores e os concorrentes relevantes, mas também as interações da empresa com esses atores-chave (BARNEY, 1986; BESANKO *et al.*, 2006).

Para Cavedon (2003), a cultura organizacional pode ser vista como uma rede de significações circulando dentro e fora do espaço organizacional, simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, o que implica um circuito de ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais. Segundo a autora, os gestores, cientes das consequências simbólicas de suas ações, podem influenciar a cultura organizacional, criando e recriando os contextos nos quais vivem, mas jamais devem prescrever as mudanças a serem realizadas, uma vez que a cultura se desenvolve durante o curso da interação social, o

qual desvela o caráter essencialmente humano da cultura intrínseca a uma organização.

Schein (1992), por sua vez, define cultura organizacional como um padrão de pressuposições básicas de um determinado grupo de pessoas, relacionado à forma como esse grupo aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que, por se ter mostrado eficiente, é considerado válido e ensinado aos novos membros incorporados ao grupo como a maneira correta de perceber, pensar e agir em face dos problemas que surgirem.

A cultura organizacional é um conjunto de pressupostos tácitos e básicos, concernentes a “como o mundo é” e “como o mundo deve ser”, que um grupo de pessoas compartilha e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos e, em certa medida, explica seu comportamento. Por conseguinte, a cultura organizacional pode se manifestar em três níveis: (i) nos pressupostos tácitos e nas crenças profundas, que são a essência da cultura; (ii) no nível de valores expostos, que frequentemente refletem o que um grupo deseja idealmente ser e a forma como quer se apresentar publicamente; (iii) no comportamento rotineiro, que representa um compromisso complexo entre os valores expostos, as crenças profundas e as exigências imediatas de certa situação (SCHEIN, 1996).

Portanto, a cultura organizacional se refere aos valores subjacentes àquilo que a organização recompensa, apoia e espera; às normas que fundamentam suas políticas, práticas e procedimentos; e ao significado resultante da incumbência de partilhar e disseminar os valores e as normas da organização (SCHNEIDER, 1988). Nessa direção, Stuart (1998) afirma que a cultura de uma empresa embasa a definição de suas políticas de atuação, os processos, os procedimentos e as normas, os critérios para recrutamento, seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento (capacitação e aperfeiçoamento) de pessoal, os procedimentos de controle e as maneiras de lidar com o atendimento e as reclamações de clientes.

É importante ressaltar, também, que a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades, as quais destoam umas das outras sob o fogo cruzado da multiplicidade de maneiras

de ser, ou das formas com que as pessoas reagem quando irrompe a necessidade inadiável de inovar, de implementar novas tecnologias, de alterar a forma de gerir suas atividades, de adotar uma nova postura moral ou de mudar o processo produtivo (choque cultural) (SROUR, 2004).

De acordo com Plsek (2000), a cultura, os valores e princípios e a história da organização podem ser vistos, metaforicamente, como seu material genético. Nesse sentido, é possível estabelecer uma relação entre o comportamento organizacional, a gestão dos recursos humanos, as ações relativas à melhoria contínua, os processos de trabalho e as relações industriais (VAN DER WIELE; BROWN, 2000), e a relação destes com aspectos como: ambiente interno e externo, estilo de gestão, estratégias e políticas empresariais, estrutura organizacional e processo de mudança adotado pela organização, sob uma ótica evolutiva do negócio (DALE *et al.*, 1997a, 1997b; AMBROZ, 2004).

Pelos conceitos e linhas de pensamento apresentados, pode-se perceber a presença de todas as três perspectivas destacadas por Martin e Frost (2001). Exemplificando, quando se fala em valores compartilhados por um grupo de pessoas, se pensarmos tal grupo como uma organização, como propõe Schein (1992, 1996), está presente a perspectiva da integração. Se esse grupo se caracterizar como uma subcultura organizacional, está presente a perspectiva da diferenciação. Quando Srouer (2004) aponta para as diferentes coletividades, emerge a perspectiva da diferenciação. Por outro lado, quando Barney (1986) aborda a ideia de cultura organizacional relacionada a valores complexos, e Cavedon (2003) discorre sobre a visão de múltiplas perspectivas, com a incidência de elementos de homogeneidade e heterogeneidade organizacionais, percebe-se a perspectiva da fragmentação.

### 2.3. Cultura organizacional e formação de estratégia

A estratégia pode ser percebida não apenas como um plano (curso de ação para alcançar objetivos), como um padrão (consistência de comportamento ao longo do tempo), como um estratagema (ou truque) ou como uma posição ocupada em determinado mercado. Pode também ser identificada como perspectiva, ou seja, com a

maneira fundamental de fazer as coisas, ou a forma de ver e interpretar o mundo e nele agir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). É sob esse aspecto que a formação de estratégia adquire um caráter cultural, por ser encarada como um processo coletivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Ademais, tanto cultura quanto estratégia impõem coerência, ordem e significado (WEICK, 1985).

Cultura organizacional, assim, trata daquilo que diferencia uma organização de outra, do que é característico ou peculiar. Mesmo que a cultura apresente um caráter universal (é o caso, por exemplo, das culturas nacionais), também apresenta uma face única, de diferenciação, que também tem se refletido na sua aplicação à administração estratégica. A cultura, além disso, por influenciar o estilo de pensar e de analisar em uma organização, interfere no processo de formação das estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Paralelamente, a ambiguidade é apontada como aspecto fundamental da cultura organizacional e as manifestações culturais, com efeito, são multifacetadas (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Considerando a formação de estratégia como um processo coletivo, que tem, portanto, relação com a estratégia enquanto perspectiva (a chamada escola cultural da formação de estratégia), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam cinco premissas relacionadas:

- a) A formação de estratégia é um processo de interação social, e funda-se nas interpretações e crenças comuns aos membros de uma organização. Afinal, cultura é algo vivo e resulta de uma coletividade (VAN MAANEN; BARLEY, 1985; ALVESSON, 2003).
- b) Um indivíduo adquire crenças e as respectivas interpretações através de um processo de socialização em grande parte tácito e não verbal. Como defende Gagliardi (1986), o desenvolvimento de uma cultura organizacional é um processo de aprendizagem;
- c) Os membros de um grupo podem descrever parcialmente as crenças que sustentam sua cultura;

- d) A estratégia, em função disso, assume a forma de uma perspectiva acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões em que os recursos ou capacidades da organização são utilizados (a estratégia é mais bem descrita como deliberada, mesmo não sendo plenamente consciente);
- e) A cultura e, em especial, a ideologia (uma cultura forte) não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente. Tendem, na melhor das hipóteses, a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica da organização. Tal como indica Weick (1985), culturas fortes podem ser instrumentos conservadores de adaptação.

A organização pode ser encarada como um pacote de recursos, tangíveis e intangíveis. Todavia, o que torna este pacote um sistema único é uma rede de interpretações comuns. É essa rede que mantém, renova e molda esses recursos, juntando o econômico ao social (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Com indica Alvesson (2003), a cultura organizacional é vista como sistema de símbolos e significados comuns, partilhados no contexto organizacional. Segundo ele, significado refere-se a como um objeto ou expressão/discurso é interpretado: é o que torna, portanto, um objeto relevante e significativo. Símbolo é a riqueza significativa – condensa um conjunto mais complexo de significados em um objeto particular e os comunica de forma econômica. A formação de estratégia como um processo coletivo, por conseguinte, depende tanto dos aspectos tangíveis (os símbolos) como dos aspectos intangíveis (os significados).

Nesse aspecto, tendo em vista a formação de estratégia como um processo coletivo, respostas a uma organização por parte dos seus membros são formuladas não apenas para resolver um problema particular, mas, também, para reduzir a ansiedade a respeito dele (GAGLIARDI, 1986). À medida que determinado grupo aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, a cultura organizacional se desenvolve, sendo transmitida a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1991). Todavia, indivíduos e grupos com maior poder em uma organização podem influenciar os outros na forma

de interpretar os eventos (LUCAS; KLINE, 2008). Assim, mudanças na cultura, além de aspectos materiais manifestos, também incluem a redefinição de significados, mas não necessariamente de valores e significados-chave (ALVESSON, 2003). Por outro lado, aspectos mais enraizados da cultura são difíceis de mudar, e, além disso, a cultura pode mudar para permanecer o que ela sempre foi (GAGLIARDI, 1986). Fica evidente, portanto, que a formação de estratégia, segundo uma perspectiva cultural, depende de aprendizagem, é influenciada pelo poder e apresenta caráter eminentemente conservador.

### 3. MÉTODO DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi qualitativo e exploratório, tendo como estratégia o estudo qualitativo básico ou genérico (MERRIAN, 1998). Segundo Merrian, o estudo qualitativo básico ou genérico busca descobrir e entender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas: não foca em cultura (como etnografia) e não se aprofunda, não é intensivo como o estudo de caso. Deve-se ressaltar que estudos de natureza qualitativa, com enfoque não gerencialista, são recomendados para investigar a cultura organizacional e desvendar suas homogeneidades e heterogeneidades (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; SILVA; FADUL, 2010). O estudo segue como base para a análise, a abordagem das três perspectivas culturais de Martin e Frost (2001).

O estudo contou com a colaboração de proprietários e funcionários de uma loja exclusiva de móveis. A escolha dessa loja, como campo de estudos, deveu-se principalmente às circunstâncias que vem enfrentando e às suas peculiaridades, que suscitaram o interesse dos pesquisadores, já que o objeto em questão manifesta a presença das três perspectivas propostas por Martin e Frost. As peculiaridades e circunstâncias que possibilitaram identificar a cultura organizacional de maneira multifacetada se fizeram presentes na sucessão de quatro gestões diferentes, em um período de três anos, nas relações familiares dos atuais proprietários com os dirigentes do fornecedor, na diversidade de profissionais empregados, como arquitetos, projetistas e administradores, assim como na

dificuldade do fornecedor (indústria) em compreender melhor as significações do varejo.

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a observação direta e entrevistas em profundidade não estruturadas (sem a presença de um roteiro). As entrevistas ocorriam no decorrer da atividade de observação, quando se considerava oportuno realizá-las, em vista dos eventos ocorridos. As entrevistas, em conjunto com as observações, fornecem meios para o entendimento mais profundo dos valores, motivos e práticas daqueles que estão sendo observados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Ao todo, foram quatro momentos de observação, quatro visitas à loja, com uma duração média de três horas por período, ocorridas em um período de um mês e meio, no ano de 2006. É importante observar que, na primeira visita à loja, um dos proprietários apresentou os pesquisadores aos cinco funcionários. Nesse momento, explicou-se aos funcionários o propósito da pesquisa, ou seja, realizar um estudo sobre a cultura organizacional da loja, envolvendo principalmente a observação direta e a realização de entrevistas individuais em profundidade. As entrevistas individuais em profundidade foram efetuadas com cinco dos sete funcionários da loja (duas arquitetas, uma projetista, um vendedor e um auxiliar de serviços gerais) e com um dos dois proprietários, e abordou aspectos como as características da atividade de trabalho, as estratégias comerciais e de recursos humanos, o desempenho da empresa, o relacionamento entre os colegas, com os proprietários, com a empresa fornecedora de móveis e com os clientes, assim como conflitos e questões de poder.

As respostas dos entrevistados e os momentos e reflexões da observação foram registrados em um diário de campo. Para facilitar sua análise e interpretação, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações verbalizadas pelos entrevistados, visando obter indicativos que permitam a inferência de conclusões a partir das mensagens ou conteúdos coletados (BARDIN, 2004; HAIR JR. *et al.*, 2006). Definiram-se como aspectos norteadores da análise: o desenvolvimento da cultura organizacional (GAGLIARDI, 1986; SCHEIN, 1992); as manifestações da cultura organizacional

(ALVESSON, 2003; CAVEDON, 2003); as perspectivas culturais de integração, diferenciação e fragmentação (MARTIN; FROST, 2001; CAVEDON, 2003) e a formação de estratégia como um processo coletivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Ambiência da Pesquisa: a loja**

Em relação ao ambiente de estudos, foi escolhida uma loja exclusiva de móveis, situada em uma zona nobre comercial de Porto Alegre (RS), que vende móveis planejados (modulares), tais como cozinhas e dormitórios, de apenas um fabricante. Cabe especificar que tal marca de móveis está posicionada no mercado para atender a públicos da classe A e B. A loja se encontra em uma antiga casa reformada, e ao seu redor há também outras lojas exclusivas de móveis, que comercializam marcas conhecidas do ramo.

As lojas exclusivas de móveis, que também incluem franquias – não é esse o caso, porém, da empresa (loja) em estudo –, formam-se quando um varejista, em uma região definida, vende a marca de somente um fabricante de determinada(s) linha(s) de produtos. Tal estratégia de distribuição vem sendo utilizada por diversas indústrias de móveis nos últimos anos.

Cabe mencionar que o fabricante da marca em questão está estabelecido na cidade de Bento Gonçalves (RS). Além dessa marca, que denominaremos pelo codinome Planejare, que surgiu no final da década de 90, o fabricante também comercializa a marca Firenze (outro codinome), cujos produtos são direcionados principalmente para a classe C. A marca Firenze, existente no mercado há 36 anos, é o carro-chefe da empresa, correspondendo a aproximadamente 80% de seu faturamento total. A marca Planejare surgiu pelo interesse da empresa em participar de um segmento com produtos de maior valor agregado.

O imóvel (uma casa) onde a loja está situada tem um aspecto antigo, parecendo ter sido construído nos anos 50, e foi recentemente reformado. Por fora, parece bastante amplo. Atrás da casa há um pátio, que serve de estacionamento, e uma antiga garagem, que serve de depósito de

alguns acessórios, componentes e matérias-primas para os móveis. Nesse depósito também são realizados alguns arremates ou acabamentos nos móveis que serão entregues aos clientes, havendo no local uma máquina de corte de madeira e de perfis. Além disso, a fábrica oferece ao cliente a possibilidade, com um adicional no preço, de encomendar módulos com medidas específicas, fora dos padrões normalmente utilizados.

Na loja trabalham sete funcionários. Há duas Vendedoras Internas, Ana e Lídia, formadas em arquitetura, que atendem aos clientes; uma Projetista de Móveis, Denise, estudante de *design*; uma Auxiliar de Limpeza, Maria; e um Porteiro, Raul. Também trabalham na loja Pedro (Vendedor), que faz vendas internas e um trabalho de prospecção de clientes, externamente, e que tem formação superior em artes cênicas e curso técnico em decoração, e Rafael (Auxiliar Geral), palhaço de circo nas horas vagas, que cuida do depósito e dos estoques e faz o trabalho de arremates nos móveis, quando necessário.

Havia ainda uma Gerente, Andreia, e uma Decoradora, Carmen, demitidas uma semana antes do início dos trabalhos de campo. O cargo de gerente ficou vago no período em que a pesquisa foi realizada e foi posteriormente preenchido por Susana, uma das proprietárias da empresa.

A loja possui dois andares. No andar inferior ficam Ana e Lídia. No andar superior, Denise e Pedro. No entanto, ao final da pesquisa, os proprietários definiram que Pedro ficaria mais tempo dentro da loja, na parte inferior. Há também, no andar superior, a sala da antiga gerente e um espaço aberto (uma área descoberta). Com exceção da sala da antiga gerente, nenhum dos espaços onde os funcionários trabalham possui divisórias, estando todos em contato com os móveis expostos. O porquê de a sala da gerência estar separada por paredes, segundo os funcionários, é que, no projeto de reforma do ambiente, feito por um arquiteto, aquela seria uma sala de reuniões. Como não havia espaço suficiente para uma sala de reuniões, aquele se converteu num espaço para conversas mais reservadas.

A ambientação da loja é muito boa. Há bastante iluminação, móveis bem acabados, com *design* moderno, e eletrodomésticos diferenciados, bem como quadros de arte moderna. No andar

inferior há uma *gourmeteria*, um tipo de cozinha onde é possível servir doces e salgados aos clientes, que não está sendo utilizada no momento. A vitrine da loja é bastante ampla, ocupando a altura dos dois andares do imóvel. O intuito da ambientação, conforme o Sr. André, é dar a impressão de que os móveis fazem parte de uma casa da família real. Essa forma de colocação dos móveis em uma casa não é feita somente pela Planejare, mas em quase todas as outras cinco lojas exclusivas de móveis existentes em seu entorno.

Como os móveis devem ser montados, uma vez que o que vem da fábrica são módulos, há a necessidade de uma equipe de montadores. No caso da Planejare, os montadores são terceirizados, mas praticamente não trabalham com as lojas de outras marcas. Quando há montagens de grande vulto, como, por exemplo, montar móveis de uma residência inteira, Rafael, que já trabalhou na equipe de montadores terceirizada, os auxilia.

#### 4.2. Cultura organizacional da loja e seu desenvolvimento

Cultura organizacional é um sistema de símbolos e significados comuns, partilhados no contexto organizacional. Significado refere-se a como um objeto ou uma expressão/discurso é interpretado; símbolo é a riqueza significativa, a cultura manifestada em objetos, discursos e artefatos (ALVESSON, 2003). Por outro lado, a cultura se desenvolve em função dos fundadores da organização e de suas convicções, do processo de interação dos indivíduos, da socialização e aprendizagem de tarefas, procedimentos e significações, assim como da interpretação dessas significações (GAGLIARDI, 1986).

A cultura organizacional da loja compreende a forma como os funcionários e outros envolvidos interpretam o que ocorre no contexto organizacional; os símbolos são as formas como a cultura se manifesta, em estruturas, modos de organização do ambiente, discursos, conversas, objetos e artefatos. Os símbolos ficam evidentes na ambiência descrita na seção anterior, nas formas de organização do espaço de atendimento e da parte administrativa, bem como no espaço de trabalho dos funcionários, Denotam aspectos associados diretamente à atividade de varejo, mas

também elementos de gestão, o que inclui relações de poder e hierarquia.

O desenvolvimento da cultura, por outro lado, sofreu a interferência das características da empresa fornecedora, dos proprietários que passaram pela loja e das interações dos envolvidos, pessoas com diferentes trajetórias pessoais e profissionais. Detalhes a respeito disso são apresentados a seguir.

##### 4.2.1. Trajetórias das gestões e relação com aspectos culturais

Desde agosto de 2004, a loja passou por três gestões. Até esse período, o responsável pela comercialização da marca Planejare na cidade de Porto Alegre (RS), proprietário da loja, era o Sr. Róbson. Em razão de problemas de gestão, principalmente financeira, e de dívidas junto ao fabricante, o Sr. Róbson deixou o negócio. A loja, então, foi transferida para o fabricante como forma de pagamento das dívidas. Assim, a partir de 2004, o fabricante de móveis assumiu a loja e colocou um Supervisor de Vendas para administrá-la. Nesse período, segundo os funcionários da loja, a gestão tornou-se complicada, embora não tenham ocorrido quedas nas vendas.

Alguns meses depois, no final do ano de 2004, o fabricante, por meio do Sr. Henrique, contratou uma Gerente de Vendas, Andreia, com experiência no varejo (ela possuía uma loja de colchões e já havia trabalhado em loja de móveis, além de ter formação acadêmica adequada, em Administração de Empresas). Andreia permaneceu na loja por quase um ano e meio, tendo sido demitida em junho de 2006. Um pouco antes dessa data, os Srs. André e Henrique e a Sra. Susana, irmãos, todos formados em Administração de Empresas e acionistas da fábrica de móveis, assumiram o controle da loja Planejare em Porto Alegre (RS).

Até maio de 2006, o Sr. Henrique, o irmão mais velho, era o único que havia trabalhado na Firenze, tendo saído por razões pessoais. Além da necessidade de terminar sua dissertação de mestrado, uma das possíveis razões para sua saída, conforme alguns comentários, teve relação com desavenças entre ele e os diretores da Firenze, seus tios. Por enquanto, o Sr. Henrique não está trabalhando diretamente na gestão da

loja, que está a cargo do Sr. André, principalmente, e da Sra. Susana. O Sr. André é conhecido pelo seu temperamento forte e por sua falta de paciência.

Os funcionários têm um tempo de trabalho na loja que varia de um a três anos. Ana, por exemplo, trabalhou com os diversos gestores da empresa. Lídia está há menos tempo, começou a trabalhar na loja na época da gestão de Andreia. Na visão dos funcionários, o Sr. Róbson tinha um grande carinho pela Planejare e pela qualidade de seus produtos, apesar de as outras marcas de móveis que ele vende serem mais rentáveis. O Sr. Róbson, antes de começar a vender móveis de forma exclusiva na década de 90, tinha experiência no varejo de móveis multimarcas, lojas onde são vendidos móveis de vários tipos e fabricantes.

Com a gestão do fabricante, houve redução na flexibilidade da negociação de preços com os clientes, principalmente no início. Adotou-se, posteriormente, uma visão um pouco mais relacionada com o setor varejista, e percebeu-se a necessidade de contratar um Gerente, que não fosse funcionário do fabricante e que tivesse experiência no varejo. Neste caso, Andreia.

Percebeu-se que todos os funcionários tinham grande apreço por Andreia; alguns ainda se encontram com ela nas horas vagas. Conforme os funcionários, principalmente Ana e Lídia, que foram as pessoas com quem mais se conversou na loja, Andreia demonstrava preocupação em fechar as vendas, em resolver os problemas dos clientes e dos funcionários e, segundo as palavras delas, era a pessoa mais comprometida com o negócio. Por outro lado, deixava a desejar na parte mais burocrática de seu trabalho. Os funcionários acreditam que essa tenha sido uma das razões de sua demissão. Em contrapartida, o Sr. Henrique comentou que um dos problemas de Andreia era acatar, mas não implementar as diretrizes definidas pelos gestores (proprietários) da empresa. Ele inclusive opinou que escolher a Andreia para a gerência foi um erro.

Quanto aos novos proprietários, fica claro que os funcionários não estão contentes, principalmente com o Sr. André, até porque a Sra. Susana dificilmente aparece na loja. Vários se dizem desmotivados, não tendo mais prazer em trabalhar na loja. Segundo eles, o Sr. André, que

tem pouca experiência no varejo, é arrogante, pouco humilde, e facilmente perde a paciência. Fala muito em concorrência, em estratégia, e, de fato, o próprio Sr. André comentou, na primeira visita à loja, que a vitrine, por onde se enxergam as outras lojas de móveis e a movimentação dos clientes, é uma espécie de trincheira, e discorreu sobre planilhas de controle. Carece o Sr. André, no entanto, de habilidade para a solução de problemas dos clientes. Seu foco é mais em economia e em custos, não em satisfazer os clientes. Parece não ter “tino comercial” e estar sempre preocupado em ver se as pessoas estão trabalhando e não conversando. Além disso, muitas vezes culpa principalmente as vendedoras por não fechar negócios. Segundo uma funcionária:

Não há diálogo com o André. Ele até pergunta o que há, mas depois não gosta do que escuta.

As últimas semanas, que coincidiram com a realização da pesquisa, foram bastante complicadas, conforme a percepção dos funcionários da loja; diversos erros ocorreram, cometidos principalmente pelos proprietários, e ainda mais pelo Sr. André. Os funcionários até comentaram ter ficado muito desconfiados com a presença dos pesquisadores na loja, no início, em razão das atitudes do Sr. André e das demissões que haviam ocorrido recentemente, mas que, depois, perceberam que não se tratava de “espíões dos proprietários”.

Houve por exemplo, a demissão da responsável por agendar montagens e enviar pedidos à fábrica, e os funcionários comentaram que foi por ela “bater de frente” com o Sr. André e estar muito sobrecarregada de serviço. No entanto, ninguém foi treinado anteriormente de forma adequada. Somem-se a isso as gafes que o Sr. André comete na frente de alguns clientes. De acordo com alguns funcionários:

Antes, a gente sabia até onde ir [referindo-se ao processo de negociação].

O André não admite que errou, que perdeu uma venda. Já falou que todos [os funcionários] são um bando de incompetentes.

Quando trocaram o *showroom*, o André sugeriu dar de graça um depurador de ar do *showroom* antigo, todo riscado, a um cliente que recém havia fechado um negócio. No outro dia, estava atendendo uma cliente que queria um novo

projeto, pois ela já havia comprado móveis na loja, e agora estava interessada em mudar alguma coisa, e ele veio me perguntar sobre o tal do depurador, na frente da cliente. Falei a ele que não seria adequado dar um depurador todo riscado ao cliente. Ele disse, com jeito de quem sabe tudo, que isso não importava, que era um brinde, tudo na frente daquela cliente interessada em um novo projeto. Geralmente, quando se faz um novo projeto para um cliente que já comprou antes, é venda certa. A cliente não apareceu mais, nem telefonou.

Irrita a tranquilidade dele [do Sr. André] com tantos problemas, mas ainda bem que esta semana não tem muitas montagens, senão queria só ver.

Nosso trabalho é vender, contatar os clientes, ainda mais nesta época de vendas baixas, e não resolver problemas de agendamento de montagem, de ver se tal peça está ou não no estoque.

As informações a respeito das mudanças na gestão da loja e de como ocorrem os relacionamentos permitem inferir que a resistência dos funcionários a novas formas de trabalho se deve também a aspectos culturais, ou seja, prende-se a formas de interpretar os comportamentos dos envolvidos e a símbolos, tal como atestaram Beppler e Pereira (2011). Por outro lado, as características dos proprietários, tanto da loja quanto da empresa fornecedora, parecem interferir na forma como as ações são interpretadas e as estratégias são formadas.

Fica claro, tal como indicaram Larentis, Antonello e Slongo (2010), que a história dos envolvidos importa e que a saída de pessoas de um ambiente de trabalho não faz necessariamente desaparecer suas práticas, discursos e significações para quem fica. Por outro lado, evidencia-se, conforme relatam Silva e Fadul (2010), que a organização não é uma unidade totalmente integrada, mas sim um conjunto de indivíduos que, em algum aspecto, podem compartilhar totalmente determinados valores; outros valores, no entanto, são compartilhados somente por alguns indivíduos e alguns grupos, e há valores, enfim, que são compartilhados apenas temporariamente. Em outras palavras, as perspectivas culturais de Martin e Frost (2001), analisadas a seguir.

### 4.3. Múltiplas perspectivas culturais na loja

Organizações podem ser pensadas como culturas únicas e integradas. Pode-se postular que possuem culturas diferenciadas, que variam em função dos vários grupos dentro da organização. De resto, a cultura também pode ser avaliada como completamente ambígua e paradoxal (MARTIN; FROST, 2001; CAVEDON, 2003; SILVA; FADUL, 2010).

Na loja pesquisada, continuamente se necessita de soluções inovadoras, em razão da concorrência e das exigências dos clientes-alvo. Cada projeto, por ter de se adequar a espaços residenciais únicos e por exigir adaptações das dimensões modulares predefinidas pelos fabricantes, pode ser visto como uma inovação quando a venda é fechada. No entanto, diversos indivíduos e grupos de indivíduos da organização interagem nesse processo, com suas crenças, valores e significados, interferindo nas relações com os clientes e na formação das estratégias.

Conforme se indicou anteriormente, Martin e Frost (2001) sugerem a existência de diferentes perspectivas para o estudo da cultura organizacional: as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação. Em qualquer contexto organizacional, segundo os autores, existem determinados valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos, discussões e confusões, e alguns que não são bem definidos, em razão da existência simultânea de elementos de integração e de conflito, de poder e de incerteza.

A partir desses pontos de vista, constata-se a existência de elementos da cultura de produção, industrial, que enfatiza o produto, a produção e os custos, e elementos da cultura de *marketing*, varejista, que sublinha a importância da marca, comunicação e do relacionamento com os clientes. Há também elementos da cultura profissional, assim como elementos de culturas gerenciais diferentes (aspecto temporal), dos proprietários e dos funcionários.

Elementos de uma cultura de produção de indústria estão presentes nas preocupações dos novos proprietários, que pertencem à família que dirige a empresa fabricante de móveis (Firenze). Exemplo disso é a tendência de economizar com fretes de peças que deveriam ser entregues com urgência e de perceber os produtos que fabricam

como os melhores do mundo, uma vez que são feitos com as melhores matérias-primas. A cultura de produção de indústria está também presente na primeira gestão da fábrica na loja, principalmente no início, quando quase não havia flexibilidade em preços, mas o imperativo de cumprir o preço definido pelo fabricante.

Além disso, muitos dos conflitos entre o Sr. Henrique e seus tios, diretores da Firenze, se davam, de acordo com seus próprios comentários, pela natureza e pelo posicionamento dos produtos da marca Planejare e dos produtos da marca Firenze. Os produtos da Planejare, diferenciados, vendidos a clientes exigentes, demandam muitas vezes processos de produção específicos e custos industriais mais elevados, mais investimentos em construção e consolidação de marca, e trabalho com formadores de opinião, tais como arquitetos, com foco em *marketing* e no relacionamento com os clientes. Os da Firenze, ao contrário, são padronizados, de menor valor agregado, não necessitam de personalização, são vendidos em lojas multimarcas e requerem pouco investimento na gestão da marca.

Significações de uma cultura de *marketing* de varejo ou de foco no cliente estão presentes na preocupação dos vendedores da loja em vender, mesmo que isso possa significar conflito com a formação universitária. As vendedoras, por exemplo, formadas em arquitetura, que passam as informações, as necessidades e os desejos dos clientes para que a projetista os configure no computador, muitas vezes têm que aceitar o que o cliente quer (são elas mesmas que o dizem), mesmo que isso contrarie algumas coisas que elas estudaram na faculdade. Isso não significa que elas não possam argumentar com os clientes e mostrar seus pontos de vista. Vale assinalar, também, que uma parte dos salários dos Vendedores provém de comissões sobre as vendas, o que certamente os influencia, sublinhando a importância de vender.

Procurar resolver os problemas dos clientes, mesmo que isso acarrete maiores gastos, é um aspecto da cultura de *marketing* de varejo. É de notar, aliás, que os projetos vendidos na loja geralmente são de valor considerável. Por exemplo, uma das vendas presenciadas pelos pesquisadores, em função de uma ação da loja, especificamente do Pedro, junto a arquitetos, para

influenciar a escolha dos clientes, consistiu em mobiliar todo um apartamento, o que resultou em aproximadamente R\$ 70.000,00. No entanto, os clientes de renda elevada são bastante exigentes, o que implica a necessidade de uma boa prestação de serviços, além de um produto de qualidade.

Diferentemente do fabricante, cujos clientes não são os consumidores finais, mas sim os varejistas (lojistas), o cliente do varejo é o consumidor final, aquele que irá utilizar o produto. Isso não significa que os fabricantes não tenham preocupação com as necessidades e os desejos dos clientes, uma vez que suas expectativas são levadas em conta no momento de desenvolver e lançar um produto. Significa, sim, que contatos do fabricante com o consumidor final, no momento das vendas, serão infinitamente menores que os contatos do varejista com o consumidor final: a chamada “hora da verdade” (SWARTZ; IACOBUCCI, 2000).

Elementos da cultura profissional também parecem estar presentes. Neste caso, é visível a diferença entre os valores dos arquitetos, no caso, as duas Vendedoras Internas, e os dos administradores (os proprietários). Os arquitetos preocuparam-se mais com a qualidade do projeto, o *design* dos produtos e a ambientação a ser desenvolvida. Os administradores, por sua vez, mais com as planilhas e com o controle, principalmente dos custos e das vendas (faturamento, receitas). Convém ressaltar que há o contato dos funcionários e dos proprietários da loja com outros arquitetos, que funcionam como formadores de opinião, podendo influenciar a compra de determinados clientes. Nem sempre esse relacionamento é cordial. Segundo diz uma das arquitetas, em relação à cultura dos administradores e ao contato com outros arquitetos:

Só há preocupação agora em preencher planilhas [burocracia, controles].

É melhor não bater de frente com os arquitetos que recomendam a venda, a loja pode ficar mal falada por aí.

Quanto às gestões precedentes, constatou-se que a anterior a agosto de 2004, quando o Sr. Róbson era o proprietário, era visivelmente influenciada pela cultura de *marketing* de varejo. A gestão do fabricante, mesmo que o gestor fosse um Supervisor de Vendas, ressaltava o elemento

forte da cultura de produção industrial. Na gestão da gerente Andreia, que tinha formação em Administração, o foco incidia sobre os valores mercadológicos. Agora, com os novos proprietários, confere-se maior importância aos valores industriais. Vale lembrar o forte conflito dos funcionários, trabalhadores do varejo, com a atual gestão, e o bom relacionamento destes com a gerente anterior, que parece ter sido demitida por não conseguir conciliar as diretrizes da indústria com os valores do *marketing*, do varejo, dos clientes.

Os proprietários, formados em Administração, estão fortemente imbuídos da cultura de produção, de indústria, e de profissão (do administrador), e preocupam-se em reduzir custos e controlar as atividades, os processos e as pessoas. De acordo com um dos funcionários, o desejo do Sr. André é que todos ficassem, mesmo que não houvesse trabalho, na frente dos computadores, sem sair do lugar e sem conversar. Evidenciam-se também, aqui, elementos da cultura do proprietário, similares aos da cultura industrial e administrativa, que atribui importância capital aos controles e à rentabilidade; além desses, notam-se elementos da cultura dos funcionários, desejosos de salários adequados. Uma das últimas reclamações dos funcionários, em razão da qual os almoços passaram a ser feitos na loja, em uma cozinha localizada no andar superior, denunciava o atraso na entrega dos vales-refeição, que interferiu na motivação para trabalhar e para haver um bom ambiente de trabalho.

Os funcionários, principalmente os vendedores, estão imbuídos dos valores e comportamentos relacionados ao varejo, ao atendimento das necessidades, aos desejos dos consumidores e, conseqüentemente, à inovação em serviços. Conforme os vendedores, o foco é fechar a venda, é prestar um bom serviço. A Planejare, que tem um produto considerado de alta qualidade, poderia vender mais se a fábrica investisse mais em mídia, trabalhasse mais com os formadores de opinião. Não que os proprietários não tenham preocupações com as necessidades e com os desejos dos consumidores, mas parece não ser essa sua preocupação maior. Ademais, as duas vendedoras internas, que são arquitetas, estão imbuídas dos valores inerentes à cultura de sua formação profissional; para elas mesmo reconhecendo sua importância, a redução dos gastos

não é fundamental para uma loja que quer vender produtos de alto valor agregado para pessoas exigentes, de elevado poder aquisitivo.

#### 4.3.1. Predominância da Perspectiva da Diferenciação

Diante do exposto, o que mais se evidencia no estudo da loja é a perspectiva da diferenciação, o que implica a existência de subculturas organizacionais. Notam-se, no entanto, não somente uma diferenciação, mas várias diferenciações, relacionadas com diferentes grupos de indivíduos. Dentro da loja, os proprietários possuem valores de produção industrial próprios da atividade do administrador e do proprietário. Os funcionários possuem valores de varejo, de comércio, próprios de sua profissão e de sua condição de empregados. Isso implica, inclusive, maneiras diferentes de interpretar os processos de inovação.

O proprietário anterior à gestão da indústria não manifestava essa combinação. Era então forte a cultura de *marketing* de varejo. A gerente Andréia parecia sofrer de um conflito de valores, pois, mesmo concordando com as decisões da direção do fabricante, da Firenze, pedia para o lado dos funcionários e para os valores do varejo. Embora exercesse o cargo de gerência, e tivesse formação em Administração, não se via como proprietária e não tinha os valores dominantes da direção da Firenze, diferentemente dos atuais proprietários.

Por outro lado, é possível supor que, por influência do contato com as características do varejo e com os consumidores finais, os atuais proprietários, que têm pouca experiência nas práticas varejistas, ainda cheguem a compartilhar os valores dos funcionários (cultura de *marketing* de varejo), segundo a perspectiva da fragmentação.

Pelos conflitos e pelas demissões ocorridos em um curto espaço de tempo, aparentemente mais em razão de valores divergentes do que por falta de competência (os funcionários desconfiam, aliás, que algumas decisões do Sr. André foram influenciadas pelo Sr. Henrique, seu irmão mais velho), nota-se o interesse dos proprietários em implementar uma cultura integradora. Isso se explica pelo contato e convivência dos

proprietários com a cúpula da indústria, bem como por serem acionistas da mesma. O interesse em haver uma cultura única, e gerenciável (como variável, na ótica dos proprietários), também pode ter sido influenciado pela formação universitária dos proprietários da loja: Administração. Ressalte-se, no entanto, que, mesmo não havendo elementos de integração na loja estudada, o interesse em promover essa integração interfere nas ações dos seus funcionários e nos relacionamentos com os clientes e com a concorrência.

Estudar culturas por uma perspectiva de fragmentação é sempre difícil, uma vez que elas implicam crenças, valores, atitudes e comportamentos compartilhados por alguns grupos de indivíduos em caráter transitório. Isso fica mais difícil quando se está lidando com uma loja, com um pequeno número de indivíduos, e quando é exíguo o tempo que se pode destinar à pesquisa. Se pensássemos em valores compartilhados entre funcionários e proprietários, a perspectiva seria a de integração, e não de fragmentação, uma vez que os dois grupos representam toda a organização. Por outro lado, valores relacionados ao varejo e à satisfação dos clientes eram compartilhados pelo proprietário anterior à gestão da fábrica, pela gerente demitida, representante da direção da fábrica, e pelos funcionários. O relacionamento dos funcionários com o antigo proprietário e com a antiga Gerente, no caso da loja, foi transitório. Todavia, como fora da loja ainda existe um relacionamento entre alguns funcionários e a antiga Gerente, é possível supor que esta, de alguma forma, ainda interfere nas ações e no desempenho dos funcionários da loja.

Do ponto de vista dos gestores e da busca por uma cultura integradora, importa destacar o que ponderam Ávila, Sá e Valadão Jr. (2009). Segundo eles, colocar os gestores como um grupo capaz de desenvolver a integração e o consenso organizacional implica considerar os membros como agentes que concordam, também de forma consensual e integrada, com as ações prescritas pela direção e com tudo que ela se propõe disseminar e construir. Entretanto, em virtude de ambiguidades inerentes ao contexto organizacional, parece ser mais coerente afirmar que a homogeneização da organização é, no mínimo, restrita como um todo.

Dessa forma, os conflitos e o convívio entre os atuais proprietários e os funcionários, e as influências que os diversos indivíduos que integram a loja sofrem, tanto interna quanto externamente, suas experiências e seus contatos, assim como seus momentos de discordância, concordância e coesão transitória, indicam que o uso das múltiplas perspectivas culturais, tal como teorizado por Martin e Frost (2001), neste caso, foi adequado. Ficou clara a presença predominante da perspectiva de diferenciação, mas também foram identificados elementos das perspectivas de fragmentação e integração, mesmo que somente na intenção, no interesse. O caráter institucional das diversas perspectivas culturais interfere, portanto, na prestação de serviços, nos seus processos de inovação e na formação das estratégias.

#### **4.4. Formação de estratégia como um processo coletivo e múltiplas perspectivas culturais**

Entendendo-se a formação de estratégia como um processo coletivo e a estratégia como perspectiva, o que se pode perceber é que as múltiplas perspectivas culturais também geram estratégias com múltiplas perspectivas, múltiplas maneiras fundamentais de fazer as coisas. Parta Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), organizações com culturas diferentes, operando no mesmo ambiente, interpretam-no de maneiras muito diversas. Neste caso, todavia, pode-se dizer que há culturas diferentes dentro de uma mesma organização (dentro de um mesmo ambiente). Há, portanto, diversas interpretações relativas ao ambiente e, portanto, diversas formas fundamentais de fazer as coisas.

Por outro lado, considerando-se a natureza conservadora das culturas (GAGLIARDI, 1986), muitas das significações permanecem na empresa. Mesmo com a saída de gestores, as significações permanecem em alguns funcionários, Saem, portanto, as pessoas, mas permanece a cultura, mesmo que de forma mais específica (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2010).

A cultura, além disso, pode ser encarada como poderosa barreira interna a mudanças (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Tendo a formação de estratégia como um processo cultural, ou seja, a estratégia como perspectiva, o caso aqui estudado evidencia, a

partir dos conflitos identificados, que esse aspecto funciona como um obstáculo à mudança das estratégias, quando vistas como plano ou como posição. Reforça-se, por outro lado, a estratégia como padrão, ou seja, como comportamento consistente ao longo do tempo, pela rotina herdada da estratégia como perspectiva.

Assim, considerando-se as cinco premissas da formação de estratégia como um processo coletivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), percebe-se que, na loja pesquisada, a formação de estratégia é um processo social e de aprendizagem, e assume, acima de tudo, a forma de uma perspectiva (maneira fundamental de fazer as coisas), que vai adquirindo, rejeitando, alternando ou confirmando características, em resposta à mudança de gestores e de funcionários, aos conflitos internos e às pressões externas, tendo como pano de fundo principalmente a perspectiva cultural da diferenciação.

Deve-se neste ponto, ademais, mencionar o caráter conservador e resistente da cultura, uma vez que, segundo Weick (1985), tanto a estratégia como a cultura impõem coerência, ordem e significado. No entanto, dentro das perspectivas culturais de integração, diferenciação e fragmentação, esse caráter conservador assume formas multifacetadas e ambíguas. Tendo por base Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), cabe afirmar que a formação de estratégia pode ocorrer não somente de forma integrada (mais relacionada à estratégia como plano, de maneira deliberada), mas também de maneira diferenciada ou fragmentada (estratégia como padrão, com maior presença do caráter emergente), influenciando e sendo influenciada pela interação dos relacionamentos interpessoais e suas consequências, significações culturais e relações de poder.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se analisam as organizações apenas por seus elementos “tangíveis”, isto é, seus objetivos diretos, as estratégias adotadas, as linhas dos produtos comercializados, a tecnologia utilizada, a estrutura organizacional, os resultados financeiros, etc., verifica-se somente a “ponta do iceberg”. A fundamentação, os pressupostos que norteiam grande parte das ações das organizações

são permeados por elementos intangíveis, que nem sempre são perceptíveis, “visíveis aos olhos”.

A cultura, os mitos, as crenças, os valores, os ritos, as imagens, etc. são todos elementos simbólicos que dão vida e substância ao comportamento organizacional. Assim, o conceito de cultura remete a uma discussão sobre o peso e a importância da dimensão simbólica nas organizações (DE TONI, 2004; LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2010). Por outro lado, em contraste com as tendências desprovidas de preocupações históricas, que veem as estratégias como planejamento e como posicionamento (escolas do planejamento e do posicionamento), nas quais se muda de estratégia como se muda de roupa, a escola cultural (estratégia como processo coletivo) embute a estratégia na rica tapeçaria da história de uma organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Este estudo teve por objetivo identificar e avaliar as perspectivas culturais propostas por Martin e Frost (2001) no ambiente analisado, tendo como pano de fundo a formação de estratégias como um processo coletivo (cultural). Utilizando os termos cultura de produção, de indústria, cultura de *marketing*, de varejo, cultura de proprietário, cultura de funcionários e cultura de profissões, e identificando-os no estudo efetuado na loja em questão, a partir principalmente da perspectiva da diferenciação, o estudo revela as redes de significações que circulam dentro e fora da organização, interferindo na prestação de serviços e evidenciando a cultura como perspectivas (no plural, em razão da perspectiva da diferenciação e da fragmentação) e a estratégia também como perspectivas (em razão da diversidade dos processos coletivos de formação de estratégia presentes).

Cavedon (2003), citado anteriormente, conceitua cultura organizacional como uma rede de significações circulando dentro e fora do espaço organizacional, simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, o que implica ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais. Cabe ressaltar, ainda, que as subculturas e as relações de poder e de interesses inseridas no cotidiano não são necessariamente aspectos negativos, que se devam

eliminar, pois indicam a diversidade existente no ambiente de trabalho. Algumas subculturas existentes na empresa, oriundas ou não das ações e do comportamento dos gestores e dos colaboradores, podem ser tanto favoráveis quanto desfavoráveis ao alcance dos objetivos organizacionais (LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006), gerando conflitos a serem administrados.

As mudanças nas gestões indicam o contraditório e o complementar, revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais, a partir das ressemantizações das significações. Afinal, no caso aqui estudado, mudaram-se os proprietários, mas não foram mudadas ou substituídas todas as pessoas que passaram pelas gestões anteriores: em outras palavras, a história importa. As maneiras fundamentais de ver o mundo (a estratégia como perspectiva) de outros gestores ainda estão presentes, ainda que tenham recebido, lentamente, contribuições de novas perspectivas, com as modificações que ocorreram posteriormente. É a natureza conservadora da cultura organizacional e da estratégia em evidência.

Este trabalho identifica, então, os elementos culturais e/ou simbólicos que têm um forte poder de interferir nas atividades de uma organização, o que abrange a formação de estratégias. Apesar de apenas retratar o contexto de uma empresa em quatro momentos, o estudo serviu para a identificação de alguns elementos simbólicos em uma loja, em um ambiente de varejo, e de como isso se relaciona com o processo de formação de estratégia.

Quer-se mostrar com isso a importância que esse tipo de investigação tem para a construção de diagnósticos organizacionais mais profundos, capazes de identificar os reais motivos que impulsionam as ações dos gestores no direcionamento estratégico das organizações. Dessa forma, ao se fazer um diagnóstico organizacional, além de saber diagnosticar tal ambiente do ponto de vista externo (clientes, concorrentes, fornecedores, etc.), deve-se estudar, também, os elementos simbólicos (cultura, ritos, representações, etc.) presentes no contexto e na percepção de seus participantes (VILLAFANE, 2002), considerando-se, todavia, as diversas perspectivas culturais, e não apenas a perspectiva da integração, como comumente ocorre

(MARTIN; FROST, 2001). Acredita-se que desse modo é possível construir diagnósticos organizacionais mais consistentes e mais próximos da realidade na qual as organizações estão inseridas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./maio/jun. 2003.

ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. London: Sage, 2003.

AMBROZ, Milan. Total quality system as a product of the empowered corporate culture. *TQM Magazine*, v. 16, n. 2, p. 93-104, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1108/09544780410522982>>.

ÁVILA, Luciana Resende; SÁ, Raquel Cristina Radamés de; VALADÃO JR., Valdir Machado. Administração de luvas brancas: uma leitura das interpretações sobre as manifestações culturais em um hospital. *RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 8, n. 1, p. 70-89, maio 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BEPPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA; Maurício Fernandes. Influências da cultura organizacional na estratégia: um debate teórico-empírico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2011.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. *A economia da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BUZATTO, Taiza Rita Bertoldi; VALADÃO JR., Valdir Machado; CASTRO, Juliana Fernandes de.

O (in) significado da avaliação de desempenho para os gerentes da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2010.

CAVEDON, Neusa Rolita. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CAVEDON, Neusa Rolita; FACHIN, Roberto Costa. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. *O&S – Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 25, p. 61-76, set./dez. 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DALE, B. G.; BOADEN, R. J.; WILCOX, M.; McQUARTER, R. E. Sustaining total quality management: what are the key issues? *Total Quality Management Journal*, v. 9, n. 5, p. 372-380, 1997a.

\_\_\_\_\_. TQM sustaining audit tool: description and use. *Total Quality Management Journal*, v. 8, n. 6, p. 395-408, 1997b. <<http://dx.doi.org/10.1080/0954412979406>>.

DE TONI, Deonir. A casa e a cantina: um estudo dos elementos simbólicos de uma empresa vinícola. *FACEBG – Ciência e Desenvolvimento: revista científica*, v. 2, n. 2, p. 47-71, 2004.

DORNELAS, Francisco Coutinho; BAPTISTA, João Gabriel Pires; MALACARNE, Robson; FREITAS, Tatiana Vieira de. Cultura e Poder: um estudo das percepções de atores de diferentes unidades de um mesmo Grupo Industrial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Processos decisórios e aspectos simbólicos: um estudo das culturas organizacionais da Feira do Livro de Porto Alegre. *Organizações e Sociedade*, v. 18, n. 56, p. 77-98, jan./mar. 2011.

FREITAS, Maria. E. *Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GAGLIARDI, Pasquale. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986. <<http://dx.doi.org/10.1177/017084068600700203>>.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLOGO, Luiz Antonio. Marketing de Relacionamento e transformações culturais organizacionais: um estudo de casos múltiplos em díades. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues; JUNQUILHO, Gelson Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 3, p. 357-384, 2006.

LUCAS, Colleen; KLINE, Theresa. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization*, v. 15, n. 3, p. 277-287, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1108/09696470810868882>>.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra na cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

- MERRIAN, Sharan B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. *In search for excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- PLSEK, Paul. Complexity and quality: new models for the new century. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 54., 2000, Indianapolis. *Proceedings...* Indianapolis: ASQC, 2000. p. 150-157.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> edition. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- \_\_\_\_\_. Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 1, p. 9-20, Fall 1996.
- \_\_\_\_\_. What is culture? In: FROST, Peter J. *et al. Reframing organizational culture*. Newbury Park: Sage, 1991.
- SCHNEIDER, Benjamin. Notes on climate and culture. In: LOVELOCK, Christopher H. (Ed.). *Managing services*. Prentice Hall, 1988.
- SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia. A Produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, p. 651-669, jul./ago. 2010.
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- STUART, F. Ian. The influence of organizational culture and internal politics on new service design and introduction. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 5, p. 469-485, 1998. <<http://dx.doi.org/10.1108/09564239810238866>>.
- SWARTZ, Teresa; IACOBUCCI, Dawn. *Handbook of services marketing and management*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- VAN DER WIELE, Ton; BROWN, Alan. Continuously struggling with TQM. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 54. 2000, Indianapolis. Indianapolis: ASQC, 2000. p. 777-783.
- VAN MAANEN, John; BARLEY, Stephen. Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, Peter J. *et al. Organizational Culture*. Newbury Park: Sage, 1985.
- VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva: gestión estratégica de imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide, 2002.
- WEICK, Carl. The significance of corporate culture. In: FROST, Peter J. *et al. Organizational Culture*. Newbury Park: Sage, 1985.
- WILSON, Alan M. The nature of corporate culture service within a service delivery environment. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 1, p. 87-102, 1997. <<http://dx.doi.org/10.1108/09564239710161097>>.

