

André Moreira Santos

**O Impacto da Cultura no Desempenho  
de uma Empresa Familiar**

Um Estudo de Caso

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
de Empresas

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2004



**André Moreira Santos**

**O Impacto da Cultura no Desempenho de uma  
Empresa Familiar  
Um Estudo de Caso**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2004



**André Moreira Santos**

**O Impacto da Cultura no Desempenho de uma  
Empresa Familiar  
Um Estudo de Caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela comissão examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Patrícia Amélia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração, PUC – RJ

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração, PUC – RJ

**Prof<sup>a</sup>. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal**

COPPEAD, UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do C.C.S.

Rio de Janeiro, 17 de fevereiro de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **André Moreira Santos**

Graduou-se em Economia na Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio) em 2000. Atualmente é Gerente de Recursos Humanos da Ceras Johnson, multinacional atuante no segmento de higiene e limpeza. Ocupou ainda, posições de destaque no Departamento de Recursos Humanos da petroquímica ESSO e da empresa de telecomunicações Telemar.

#### Ficha Catalográfica

Santos, André Moreira

O impacto da cultura no desempenho de uma empresa familiar : um estudo de caso / André Moreira Santos ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2004.

144 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

Este trabalho é dedicado à Cláudia, não só pela enorme contribuição para a execução do mesmo, mas, principalmente, pelo seu amor, amizade e abdicção de grande parte dos nossos primeiros dois anos de casamento.

## Agradecimentos

Primeiramente, agradeço à Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Patrícia Tomei, pela orientação à elaboração deste trabalho, pressão paciente na reta final e confiança na execução do mesmo.

Aos gerentes da Ceras Johnson e, em especial, ao departamento de Recursos Humanos da empresa, sem os quais não seria possível fazer deste trabalho algo mais rico do ponto de vista gerencial.

A todos aqueles que me deram indicação de textos, autores, *insights*, apoio e incentivo ao longo da execução desta pesquisa.

Aos orientandos da Prof<sup>ª</sup>. Patrícia, principalmente Luciano Lanz e Luisa Novaes, cuja troca de idéias, textos e incentivos foram extremamente motivadores.

À minha mãe, cujo apoio, educação e carinho foram fundamentais ao longo, não só deste trabalho, mas de toda a vida.

À Cláudia, companheira, amiga, auxiliar de pesquisa, digitadora, revisora de textos, apoio moral etc..

## Resumo

Santos, André Moreira; Tomei, Patrícia Amélia (Orientadora). **O Impacto da Cultura no Desempenho de uma Empresa Familiar – Um Estudo de Caso.** Rio de Janeiro, 2004. 144p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo central deste trabalho é analisar como as características particulares de uma cultura organizacional podem impactar no desempenho de uma empresa familiar. A sua motivação e relevância têm origem na falácia de que as empresas familiares apresentam desempenhos inferiores aos obtidos pelas empresas profissionalizadas e que, portanto, estariam sempre fadadas a fracassar. Com base em uma revisão da literatura a respeito de cultura, cultura organizacional, características de uma cultura organizacional, sua evolução e tipologias e, principalmente, em trabalhos recentes sobre empresas familiares e suas características particulares, formou-se uma base teórica para atingir o objetivo mencionado. Visando analisar o problema sob uma perspectiva gerencial e utilizando a metodologia de estudo de caso único, foi selecionada para análise e pesquisa a empresa Ceras Johnson Ltda.. A Johnson, uma empresa familiar centenária, é líder em quase todas as categorias em que atua, principalmente nos setores de higiene e limpeza (consumo). Tal indústria é extremamente competitiva, impondo um forte dinamismo às empresas que dela participam. Além de uma pesquisa documental para a caracterização da cultura da Ceras Johnson e avaliação das suas características especiais ligadas à sua origem familiar, a pesquisa de campo foi composta por entrevistas com o corpo da alta gerência da empresa para identificar a visão da liderança a respeito das características culturais da companhia e como estes gestores vinculam tais características aos resultados obtidos nos últimos anos. A conclusão da análise do referencial teórico e do estudo de caso possibilitaram rejeitar a premissa de que o desempenho de uma empresa familiar é inferior ao desempenho de empresas profissionalizadas por razões culturais, proporcionando o desenvolvimento de diretrizes e políticas que irão auxiliar os gestores daquela a entender o que pode contribuir ou não para o desenvolvimento de suas organizações.

## Palavras-chave

Cultura Organizacional, Empresa Familiar e Desempenho Organizacional.

## **Abstract**

Santos, André Moreira; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **The Impact of Culture in a Family Enterprise Performance – A Case Study**. Rio de Janeiro, 2004. 144p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The main objective of this research is to analyze how specific characteristics of an organizational culture can impact the performance of a family enterprise. The motivation and importance of this work comes from the fallacy that family companies present lower performance than professional ones, so they will always fail. Supported by a literature revision on culture, organizational cultures, organizational culture characteristics, its evolution and typologies and mainly on recent works about family companies and their specific characteristics, a theoretical basis was built to get the mentioned objective. In order to analyze the problem under a managerial perspective and adopting a case study methodology, the company Ceras Johnson Ltda. was chosen to analysis and research. Johnson, one century family company, is leader in almost all categories in which it involved, that is mainly commercializing hygienic and cleaning products. This business industry is extremely competitive, imposing a strong dynamism to the companies that take part of it. Besides of a documental research to the characterization of the Ceras Johnson's culture and evaluation of its particular characteristics linked to its familiar origin, the field research consisted of interviews with managerial level employees. These interviews tried to identify the leader's vision about the cultural characteristics of the company and how these leaders link them to the latest results. The analysis of the theoretical basis and the case study made possible to reject the premise that the performance of a family business is lower than the performance of professional companies because of cultural reasons. As a conclusion, the present study will stimulate the development of policies and rules that will help leaders to understand what may contribute or not to the development of their companies.

## **Keywords**

Organizational Culture, Family Company and Organizational Performance.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 O Problema	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Final	18
1.2.2 Objetivos Intermediários	19
1.3 Relevância do Estudo	20
1.4 Delimitação do Estudo	21
2. METODOLOGIA	23
2.1 Tipo de Pesquisa	23
2.2 Universo e Amostra	25
2.3 Coleta de Dados	26
2.4 Estudo de Caso	27
2.5 Tratamento dos Dados	29
2.6 Limitações do Método	31
3. REFERENCIAL TEÓRICO	33
3.1 Cultura Organizacional	34
3.1.1 Gerenciamento de Culturas	43
3.1.2 Caracterização da Cultura Organizacional	49
3.2 Formação e Evolução de uma Cultura	57
3.3 Especificidades da Cultura de uma Empresa Familiar	69
3.4 Avaliando Desempenho Organizacional	79
4. A CERAS JOHNSON	83
4.1 Breve Histórico da Empresa	83
4.2 Observações Gerais sobre as Estratégias da Johnson	85
4.3 Caracterização da Cultura da Ceras Johnson	88
4.4 Desempenho de Mercado ( <i>Market Share</i> ) nos Últimos Anos	101
4.5 Resultados das Entrevistas com os Gestores	115

5. CONCLUSÕES	132
5.1 Respostas aos Objetivos Intermediários	132
5.2 Conclusões e Considerações Finais da Pesquisa	134
5.3 Sugestão para Futuras Pesquisa	137
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
7. ANEXOS	141
7.1 Roteiro de Entrevista	141
7.2 Organograma	144

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Características Culturais	53
Tabela 2 - Estágios de Crescimento, Funções da Cultura e Mecanismos de Mudança	60
Tabela 3 - Modelos de Tribos Corporativas	64
Tabela 4 - Culturas de Recursos Humanos	67

## Lista de Figuras

Figura 1 - Papel dos Fundadores na Formação da Cultura	58
Figura 2 - O Ciclo da Evolução Cultural nas Organizações	59
Figura 3 - Relacionamento Entre Cultura e Sistema de Recompensas	67
Figura 4 - Modelo de Três Círculos	72
Figura 5 - Modelo de Desenvolvimento	73
Figura 6 - Formação do Plano de Treinamento	92
Figuras 7, 8, 9 e 10 - Market Share Inseticidas	101
Figuras 11 e 12 - Market Share Air Care	103
Figuras 12 e 13 - Market Share Air Care (cont.)	104
Figuras 14, 15, 16 e 17 - Market Share Auto	105
Figuras 18, 19, 20 e 21 - Market Share Lustra Móveis	107
Figuras 22, 23, 24 e 25 - Market Share Banheiro	109
Figuras 26, 27, 28 e 29 - Market Share Home Storage	111
Figuras 30, 31, 32 e 33 - Market Share Pisos	112