



Patricia Jaguaribe Ferrari

**Gerenciamento Cultural em uma Pequena 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: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Janeiro de 2007



Patricia Jaguaribe Ferrari

**Gerenciamento Cultural em uma Pequena 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 da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal

UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 4 de janeiro de 2007

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

Patricia Jaguaribe Ferrari

Possuo vinte anos de experiência na gestão de marketing planejando e apoiando ações de venda junto a diferentes segmentos. Desenvolvi minhas atividades tanto nos EUA como no Brasil. Nos últimos dez anos atuei como empreendedora, com experiência no *start up* de lojas, formatação e lançamento de franquias, seleção e treinamento de equipes, ações promocionais e de marketing. Minha vida profissional foi sempre pautada por atividades executivas, apoiadas por atividades acadêmicas que lhes dessem sustentação, para tanto mantenho-me em permanente desenvolvimento intelectual realizando. Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, tese com o tema “Gestão de Cultura Organizacional em Empresas Familiares - Um estudo de caso”, 2006, P.U.C. – *Rio de Janeiro, Brasil*; Building Ventures in Latin America – 2005, *Harvard Business School, Embú, São Paulo, Brasil*; M.B.A. Management, 2003 P.U.C., *Rio de Janeiro, Brasil*; Formação de Intérpretes para Conferências, 1997, P.U.C., *Rio de Janeiro, Brasil*; Bachelor of Business Administration com especialização em Marketing, (B.B.A.); 1991, *National University, San Diego, E.U.A.*; Associate Degree em Fashion Design (A.A.), 1988 – 1990, *Mesa College, San Diego, E.U.A.*; Marymount Manhattan College, 1983 - 1984, *Nova York, E.U.A.*; United Nations International School, 1980 - 1984 *Nova York, E.U.A.*; College du Leman, 1981, *Genebra, Suíça*.

Ficha catalográfica

Ferrari, Patricia Jaguaribe

Gerenciamento cultural em uma pequena empresa familiar : um estudo de caso / Patricia Jaguaribe Ferrari ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2007.

118 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Cultura organizacional. 3. Empresa familiar. 4. Profissionalização. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

**À minha filha Priscila que é a inspiração para a minha constante busca de ser
a melhor pessoa possível.**

Ao meu parceiro de 25 anos, que em todos esses anos me influenciou
profundamente nos aspectos profissionais e pessoais.

À Prof. Patrícia Tomei que além de minha professora, se tornou uma grande
amiga.

À Tereza Gracindo pelo aprendizado conquistado ao longo desses anos.

Ao A.A. e N.A. que este estudo de alguma forma os inspire a buscarem novos
caminhos.

Agradecimentos

À Prof. Patrícia Tomei que me forneceu apoio acadêmico, profissional, moral e afetivo, além de ter se tornado uma das minhas melhores amigas em um momento difícil, que pude contar com poucas pessoas.

Aos membros da banca, queridos Prof. José Roberto Gomes e Prof. Adrina Hilal, constante fontes de inspiração.

À todos os Profs. do IAG, que nesses últimos quatro anos foram parte integrante da minha família, que me ensinaram e inspiraram.

Em especial:

Prof. Hélène Bertrand pela amizade e carinho,
Prof. Paulo César Motta pela amizade e carinho,
Prof. Jorge Ferreira por toda a sua ajuda e pelas inesquecíveis aulas de Estatística,
Prof. José Roberto Gomes pelas aulas mais “cabeças” e prazerosas do IAG,
Prof. Sandra Regina por ter (pelo menos tentado) me ensinar “a esculpir o elefante”,
Prof. Marcelo Carpilovsky por toda a sua ajuda e conselhos,
Prof. José Roberto Moreno por toda a sua ajuda, paciência e persistência.

À todas as Iagetes, que também, ao longo desses últimos quatro anos fizeram parte da minha família, mas em especial: MONIQUETE, minha fiel escudeira, à queridíssima Magda, comigo desde o começo no Management, sempre me dando força e apoio, Hilda, Terezinha, Ana Carolina, Luciene e Sandra.

À Teresa, Fabio e ao inesquecível Leopoldo.

À Ten. Flavia de Holanda Schmidt, minha DEUSA no Céu e na Terra, por tudo, tudo, tudo, essas linhas não seriam suficientes para descrever minha eterna gratidão por todo seu apoio e amizade.

À minha “tchiurminha” do Mestrado, Prof. Adri, Prof. Laila, Presidente e KK. que fizeram parte de um incrível “support system” para as melhores e piores batalhas, e que é, de longe, a melhor herança desses anos.

À “tchiurminha” do ABC-U!!!!

À minha filha Priscila pela compreensão da minha ausência, paciência e apoio durante o período árduo desse estudo.

Ao meu parceiro de 25 anos, pelo seu apoio incondicional em todos esses anos.

À Tereza Gracindo pela sua eterna sutileza, carinho, cuidado e amor.

À Regina Cavour pelas maravilhosas histórias e conversas, em especial “as maçanetas vermelhas” e por sempre ter acreditado no meu potencial.

À Fernanda Gueiros por ter me assistido em um momento delicado.

À Cristina Meirelles pelos inúmeros conselhos, *insights*, conversas e por sempre ter acreditado no meu potencial.

Ao meu Pai por ter me ensinado a gostar de estudar, e por todo o seu apoio ao longo de toda a minha vida.

À minha Mãe por ter me dado o dom da comunicação, nossa contagiante irreverência, exuberância, entusiasmo e gás.

Ao meu irmão Cau pelo suporte total tecnológico e afetivo.

Ao A.A. e N.A. que me ajudaram a passar por momentos difíceis e que me ensinaram a buscar novos caminhos.

À todos que de alguma forma participaram desse trabalho, e que eu, por um total deslize, tenha esquecido de aqui mencionar, me perdoem....

Resumo

Ferrari, Patricia Jaguaribe; Tomei, Patrícia Amélia (Orientadora). **Gerenciamento Cultural em uma Pequena Empresa Familiar: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, 2007. 118p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação analisa o gerenciamento cultural ao longo do ciclo de vida de uma organização familiar. Para tanto, foi feito um estudo de caso do **Tex Mex Restaurante**, uma pequena cadeia brasileira de restaurantes mexicanos, uma empresa familiar fundada no Rio de Janeiro em 1996 que atualmente tem três restaurantes próprios e um franqueado. Com base em uma pesquisa qualitativa, neste trabalho foi analisado o posicionamento do **Tex Mex Restaurante** ao longo de sua história segundo algumas tipologias culturais identificadas na literatura. O resultado deste estudo reforça a literatura sobre o tema referente a questão da forte correlação entre cultura e ciclo de vida, evidenciando a importância de algumas variáveis como: processo de comunicação, estrutura de poder e processo decisório no gerenciamento da mudança organizacional e no alinhamento de novas estratégias de desenvolvimento corporativo com a cultura familiar.

Palavras-chave

Cultura Organizacional; empresa familiar; profissionalização.

Abstract

Ferrari, Patricia Jaguaribe; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Cutural Management of a Small Family Business: a case study**. Rio de Janeiro, 2007. 118p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This essay focuses on analyzing the cultural management of a small family business through the organization life cycle.

To reach this goal a thorough research was conducted involving a case study of a small family business founded in 1996, Rio de Janeiro, currently with three stores and one franchise: Tex Mex Restaurant. On the basis of a qualitative analysis, in this work the positioning of the company was analyzed during its existence, according to some cultural typologies identified in current literature. The result of this study strengthens literature on the referring subject analyzed and its strong correlation between organizational culture and organizational life cycle, evidencing the importance of some variables as: process of communication, power structure and decision process in the management of the organizational change.

Keywords

Organizational Culture; family business; profissionalization

Sumário

1. O Problema	13
1.1. Introdução	13
1.2. Objetivo Final	15
1.3. Objetivos Intermediários	15
1.4. Relevância do Estudo	16
1.5. Delimitação do Estudo	17
2. Referencial Teórico	19
2.1. Cultura Organizacional	19
2.1.1. Conceituação	19
2.1.2. Criação e Formação	22
2.1.3. Características	29
2.2. Tipologias Culturais	36
2.2.1. Modelo de Charles Handy / Roger Harrison	36
2.2.2. Modelo de Sethia & Von Glinow	39
2.2.3. Modelo de Deal & Kennedy	42
2.2.4. Metodologia Fleury	44
2.2.5. Tipologia Cultural, Ciclo de vida e Estratégia	53
2.3. Gerenciamento Cultural	58
2.3.1. Mudança Cultural	58
2.3.2. Resistência à Mudança	61
2.3.3. Gerenciamento Cultural e Profissionalização	65
3. Metodologia	70
3.1. Tipo de Pesquisa	70
3.1.1. Descrição das etapas de pesquisa	70
3.1.2. Seleção de Sujeitos	71
3.1.3. Roteiro das entrevistas	72
3.1.4. Tratamento dos Dados	73
3.1.5. Limitações do Método	73
3.2. Estudo de caso	75
4. Descrição do Caso: “Tex Mex <i>Mexican Food</i> ”	77
4.1. História da Empresa	77
4.1.1. A criação da organização e o papel do fundador	77
4.1.2. A tradução do “sonho” da organização no simbólico do fundador	80
4.1.3. A formação da sociedade	80
4.1.4. Os primeiros anos	83
4.1.5. Estrutura Atual	85
4.2. O Planejamento Empresarial	85
4.3. Alternativas de Expansão e Profissionalização	86
4.3.1. Expansão e Profissionalização	87
4.4. Papel do Líder no Gerenciamento Cultural	89
4.5. Missão do Tex Mex	90
4.5.1. Valores do Tex Mex	91

4.6. Recursos Humanos no Tex Mex	91
4.6.1. Remuneração	92
4.6.2. Recrutamento e Seleção	92
4.6.3. Treinamento	93
4.7. Comunicação	94
5. Análise do Caso Restaurante Tex Mex	95
5.1 Descrição das Entrevistas com os familiares e gestores	95
5.2 Análise das entrevistas com os familiares e gestores	100
5.3. Gestão e Cultura Organizacional do Tex Mex Segundo Modelos e Tipologias Culturais	101
5.3.1. Diagnóstico da Gestão Organizacional do Tex Mex	102
6. Conclusão	107
7. Sugestão para Futuros Estudos	114
Referências bibliográficas	115

Lista de figuras

Figura 1: Níveis de Manifestação da Cultura	20
Figura 2: Formação da Cultura Organizacional	23
Figura 3: Papel dos Fundadores na Formação da Cultura	26
Figura 4: O Ciclo da Evolução Cultural nas Organizações	27
Figura 5: Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas.	40
Figura 6: Correspondência entre BCG, Ciclo de Vida e Tipologia Cultural	56
Figura 7: Etapas do Crescimento Organizacional.	105

Lista de tabelas

Tabela 1: Barreiras que impedem o crescimento	16
Tabela 2: Características Culturais	34
Tabela 3: Resumo da Cultura Organizacional segundo Modelo de Handy	39
Tabela 4: Modelo de Sethia & Von Glinow	41
Tabela 5: Modelos de Tribos Corporativas	42
Tabela 6: Estágios de Crescimento, Funções da cultura e mecanismos de mudança	54
Tabela 7: Matriz BCG	55