

# 1

## O Problema

### 1.1

#### Introdução

A competição e o dinamismo do mundo atual têm sido responsável por um ambiente extremamente competitivo e dinâmico e têm causado numerosas e expressivas mudanças que ocorrem rapidamente na maioria das empresas. Cada vez mais podemos observar, nos meios de comunicação, notícias sobre a ocorrência de fusões, aquisições e privatizações que podem ser traduzidas em estratégias empresariais para enfrentar estes desafios.

Segundo Zago (2000), a variabilidade do ambiente e a incerteza econômica promovem um fluxo constante de inovação, flexibilidade e desenvolvimento de produtos. Pesquisas recentes confirmaram essas ações e mostraram que empresas inovadoras tendem a apresentar maior presença no mercado, crescimento e resultados. As empresas que desenvolveram essa visão repensam sua atitude, dando mais importância ao conhecimento e reconfigurações estruturais que permitam maior flexibilidade e dinamismo, características que exigem alterações constantes e inovação.

Este cenário ambiental de incerteza, complexidade e heterogeneidade, tem afetado as organizações independente da sua natureza jurídica, setor de atividades e tamanho e a literatura tem enfatizado as conseqüências destas disfunções especificamente em empresas familiares.

O cenário econômico mundial continua dominado por empresas familiares (Heck & Stafford, 2001; Klein, 2000; Morck & Yeung, 2003; Shanker & Astrachan, 1996), e no Brasil a taxa de mortalidade deste tipo de empresas tem sido significativo, devido a incorporações, fusões e aquisições que ocorreram em períodos recentes ou simplesmente falências que obrigam o fechamento de suas portas. Em alguns casos, o negócio permanece ativo e independente, mas a família é afastada do comando e/ou das operações. Como exemplo deste quadro, estatísticas recentes mostram que de cada 10 empresas familiares fundadas no

Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira, e 4 à quarta (Santos & Tomei, 2004).

Algumas questões típicas de empresas familiares impactam diretamente na sua gestão, e conseqüentemente na sua taxa de mortalidade.

Esta pesquisa partirá da definição de que empresas familiares são totalmente gerenciadas pela família na posição operacional, política e econômica, ou que em empresas familiares o sócio majoritário é uma família e que pelo menos dois membros desta família participam ativamente da administração da mesma, de acordo com (Robertson, L. *The Family Business Fórum in Santos & Tomei, 2000*) e abordará as questões mais freqüentes encontradas na gestão das empresas familiares para melhorar a integração entre os três eixos que as comandam: a família, a propriedade e o negócio.

Para esta gestão, é necessário que as empresas familiares passem por um processo de profissionalização da sua estrutura, da sua estratégia e do seu ciclo de vida, que será viável apenas se a Cultura Organizacional suportar de forma eficiente e eficaz os novos desafios que caracterizarão os cenários permanentes de incerteza que as cercam.

As empresas estão sempre buscando a preparação para estas mudanças com estruturas flexíveis e estratégias inovadoras; porém, estes instrumentos apesar de importantes, nem sempre são suficientes para que a organização esteja efetivamente apta a responder as pressões do ambiente. É preciso também que os valores organizacionais e as premissas culturais estejam em harmonia com estas estratégias e estruturas. Portanto, além de trabalhar suas estratégias e estruturas, as organizações devem ser capazes de questionar seus valores e premissas culturais.

A administração de organizações complexas requer a necessidade do conhecimento da cultura organizacional e suas características como essencial para o gerenciamento. A estabilidade entre o ambiente externo e o ambiente interno faz com que a organização seja capaz de alcançar seus objetivos. O atingimento e a manutenção desta estabilidade é papel da liderança da organização, através do gerenciamento cultural.

Portanto, conhecendo as diversas tipologias culturais, será possível o seu gerenciamento aumentando as condições para a implementação do amadurecimento de uma organização.

Neste contexto, este trabalho pretende **relacionar a tipologia cultural e o ciclo de vida de uma organização, com base** nos seguintes pressupostos:

- a possibilidade, mesmo que algumas vezes contrariando a literatura, de gerenciamento da cultura organizacional;
- a existência de barreiras para aprendizagem individual e organizacional atuando como limitadores da profissionalização e do processo de gerenciamento cultural. ;
- apesar do gerenciamento da cultura familiar ser geralmente difícil, ele é fundamental para a expansão da empresa;
- as organizações precisam ser capazes de gerenciar sua cultura organizacional de forma a conseguir a sua profissionalização e despersonalização do poder;
- o conhecimento e a análise das diferentes tipologias culturais aplicadas a uma organização pode facilitar na análise do seu gerenciamento de seu processo de mudança.

## 1.2

### **Objetivo Final**

O objetivo final desta pesquisa é analisar a correlação entre culturas segundo o ciclo de vida de uma organização e a implementação de estratégias que permitam maximizar seu desempenho.

## 1.3

### **Objetivos Intermediários**

Para atingir este objetivo final, os seguintes objetivos intermediários serão buscados:

- caracterizar e delimitar os conceitos relacionados à cultura organizacional e gerenciamento cultural.
- apresentar uma revisão bibliográfica das principais tipologias culturais encontradas na literatura organizacional;

- apresentar as especificidades da cultura da empresa familiar escolhida para o estudo de caso;
- analisar a evolução organizacional desta organização com base no seu posicionamento nas diferentes tipologias organizacionais e relacionando com seu ciclo de vida;
- analisar como as características culturais de uma empresa familiar em amadurecimento influenciaram, positiva ou negativamente, o seu desempenho;
- analisar os mecanismos de mudança organizacional e sua correlação com a sua cultura atual.

## 1.4

### Relevância do Estudo

O conhecimento da cultura organizacional é fundamental para a administração e implementação de estratégias e mudanças que visem melhorar o desempenho de uma organização.

Em uma pesquisa da *Mercer Management Consulting* com executivos, as principais barreiras apontadas para o crescimento de uma organização estavam direta ou indiretamente ligadas a cultura, habilidade e estrutura organizacional (Dutra e Grandpré, 2003).

Tabela 2: Barreiras que impedem o crescimento

Barreiras que impedem o crescimento	
1. A cultura corporativa não estimula o crescimento	92%
2. Baixa competência da direção	84%
3. Estratégia e sistemas organizacionais errados	75%
4. Baixa capacidade inovadora	72%
5. Organização de baixo desempenho	70%
6. Foco pouco abrangente no valor para o acionista	63%
7. Excesso de projetos	59%

Fonte: Estudo Mudança para crescer, Mercer Management Consulting. IN: DUTRA, A. GRANDPRÉ, L. de, Do modelo de congruência a uma nova organização, HSM Management, No. 37, Ano 7, Vol. 2, Março-abril 2003.

Encontrar como as culturas organizacionais interferem no desempenho de uma empresa, e quais são as características culturais importantes para alavancar este desempenho, é extremamente relevante, principalmente, à medida que mais e mais empresas sofrem algum tipo de alteração estrutural e em suas características culturais. Isto têm sido potencializado com a necessidade de ser eficiente dentro de mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos.

Adiciona-se a isto o fato de que os mais recentes estudos sobre cultura organizacional, de uma forma geral, não fazem uma vinculação direta entre a cultura de uma empresa, e como esta se manifesta, e seus resultados, portanto têm-se um projeto de pesquisa relevante e que supre uma parte deste tipo de carência.

A importância deste estudo está em relacionar qual tipo de cultura favorece o amadurecimento da organização. Apesar de diversos estudos terem desenvolvido a questão do gerenciamento cultural; poucos abordam o seu relacionamento com o ciclo de vida especialmente vinculando-os ao desempenho da organização.

Ainda, além de promover uma análise relevante para o meio acadêmico, esta pesquisa pode servir como uma referência para os gestores de empresas familiares que estejam em seus processos de profissionalização, crescimento e expansão e amadurecimento, fornecendo subsídios para tomar decisões gerenciais como mudanças operacionais, de liderança ou de estrutura, na medida em que irá auxiliá-los a compreender melhor quais as características de suas organizações que contribuem para alavancar os seus resultados.

## 1.5

### **Delimitação do Estudo**

Este estudo pretende identificar e analisar a relação existente entre a tipologia cultural e a passagem do nascimento ao amadurecimento da Tex Mex. Além do gerenciamento cultural, outros fatores são importantes no amadurecimento de uma organização e estão diretamente relacionados ao desempenho da organização, tais como conjuntura econômica, estratégia, marketing e concorrência; porém, neste estudo, enfatizaremos principalmente

questões relacionadas à cultura organizacional e seu papel no contexto de mudança.

O estudo não pretende esgotar os fatores responsáveis pelo amadurecimento da organização, deixando apenas a relação deste com o gerenciamento da cultura.

Embora existam diversas formas de gerenciar a cultura nas organizações, a mudança organizacional que será utilizada como foco neste estudo será o processo de amadurecimento que a Tex Mex foi submetida desde seu nascimento. Deste fato, decorre outra delimitação importante: o tempo de existência da empresa em análise. A limitação temporal será dada desde a criação da empresa, em 1996 ao ano do presente estudo, 2006.

Além disto, o escopo deste projeto é limitado pelo fato da análise ser restrita a um setor (restaurante) e a um segmento (empresas familiares), ou seja, não serão comparados setores distintos e naturezas jurídicas distintas e as diferentes conseqüências das características culturais de uma empresa em amadurecimento nestes. Em parte, porque entende-se que, sendo o setor competitivo, o impacto da cultura no desempenho não apresentará grandes variações. Logo, dado que o segmento de empresas familiares tem sofrido enorme pressão para mudanças estruturais e comportamentais e a empresa analisada é uma representante significativa deste segmento no Brasil, tal limitação não invalida a relevância do estudo. O escopo deste estudo é limitado a características culturais de uma empresa familiar no ramo de Restaurantes, de pequeno porte no Rio de Janeiro pelo fato da análise ser restrita ao acima descrito. Entende-se que o proposto estudo possa ser utilizado em diversas áreas de atuação de pequenas empresas familiares, levando em consideração características do setor de serviços de restaurante, entretenimento e lazer.

Outra delimitação importante é a geográfica. Foi considerada a cultura e o desempenho da empresa e esta tem seus restaurantes no Rio de Janeiro, que apresenta características e práticas de mercado de sua área de atuação (do setor) e geográfica. Embora saibamos que o impacto da cultura pode variar de acordo com as influências culturais de cada região, tal abordagem não será alvo deste trabalho.