



**Marco Aurélio de Sá Ribeiro**

**O Gerenciamento Cultural e o  
Ciclo de Vida da 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

Agosto de 2007



**Marco Aurélio de Sá Ribeiro**

**O Gerenciamento Cultural e o  
Ciclo de Vida da 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.

**Prof. Patrícia Amélia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração-PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração-PUC-Rio

**Prof. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**

Universidade Estácio de Sá

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice Decano de Pós-Graduação  
do Centro de Ciências Sociais-PUC-Rio

Rio de Janeiro, 23 de agosto de 2007

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

### **Marco Aurélio de Sá Ribeiro**

Graduou-se em Direito na Universidade Estadual do Rio de Janeiro em 1990. Atualmente é sócio da Sá Ribeiro Multimedia, onde gerencia projetos multimídia na área de marketing e treinamento. Como sócio da ATR multimedia coordenou o lançamento do primeiro CD-ROM brasileiro: o Almanaque Abril e mais de vinte outros títulos nesta mídia. É Vice-Presidente da Federação de Vela do Estado do Rio de Janeiro desde 2003.

#### Ficha Catalográfica

Ribeiro, Marco Aurélio de Sá

O gerenciamento cultural e o ciclo de vida da empresa familiar: um estudo de caso / Marco Aurélio de Sá Ribeiro ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2007.

108 f. : il. ; 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. Ciclo de vida das empresas. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para Ana

## **Agradecimentos.**

À professora Patrícia Tomei, pela atenção, estímulo e carinho dispensado nesta orientação permitindo que eu terminasse o que eu comecei há dezessete anos.

Aos professores Roberto Moreno, Jorge Ferreira e Diana Macedo Soares pela consideração, delicadeza e atenção dispensada em suas disciplinas.

Ao meu ex-colega e excelente professor José Roberto Gomes, por fazer parte de minha banca e ter me recebido de braços abertos em meu retorno.

À professora Helene Bertrand, sempre atenciosa e com observações pertinentes e pacientes.

Aos professores Paulo César Mota e Everardo Rocha, por me lembrarem como eu gosto de marketing, apesar de ser um aluno da área de organizações.

Aos fantásticos sócios do Beleza Natural, pessoas corajosas, empreendedoras e competentes.

À Teresa, sempre me ajudando com a burocracia e em tudo que eu precisei dentro do departamento, da mesma maneira como fazia há dezessete anos, (embora ela não deva ter mais de trinta anos de idade) e ao Fábio por demonstrar a mesma eficiência e boa vontade da Teresa em tudo o que precisei.

Aos meus colegas de ontem e de hoje, fonte adicional de conhecimento e prazer em estudar

## Resumo

Sá Ribeiro, Marco Aurélio de; Tomei, Patricia Amelia, **O Gerenciamento Cultural e o Ciclo de Vida da Empresa Familiar: Um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2007. 108p  
Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A empresa familiar em seu desenvolvimento passa por fases em que seus pressupostos culturais são postos a prova por seu próprio crescimento, pela adição de novos profissionais e o desenvolvimento de subculturas. Essa é a premissa deste trabalho onde o gerenciamento cultural do crescimento de uma empresa familiar será estudado. Para tanto foi utilizado o método de estudo de caso: a análise da rede de salões de beleza “Beleza Natural” e com base na tipologia de Schein (2004), observação participante e entrevistas. Concluiu-se que a migração de uma organização familiar e carismática para um modelo supostamente meritocrático e racionalista apresenta riscos que devem ser considerados mais atentamente pela organização. Aponta também para a centralidade das questões de governança organizacional e regulação familiar como requisitos para o sucesso desta transição.

## Palavras-chave

Cultura Organizacional; Ciclo de vida das empresas; Gerenciamento Cultural; Empresa Familiar.

## **Abstract**

Sá Ribeiro, Marco Aurélio de; Tomei, Patrícia Amelia. **Cultural Management and The Business Life Cycle of the Family Business**. Rio de Janeiro, 2007. 108p.Msc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The family business organization development challenges the previously cultural assumptions. This is caused by the addition of new employees and the changes in business environment experimented by the organization during its growth. This is the focus of the present dissertation. It was used a case study methodology: The Beleza Natural beauty salons and according with Scheins's (2004) methodology, interviews and active observation. The conclusion shows the risks of the transformation of one family business organization towards a meritocratic and rationalistic organization. It highlights the importance of corporate governance and the regulation of family's professional relationship as a key to the transition success.

## **Keywords**

Organizational Culture; Business Life Cycle; Culture management; Family Business

## Sumário

1.	O Problema	11
1.1	Introdução	11
1.2	Objetivos	13
1.3	Relevância do Estudo	14
1.4	Delimitação do Estudo	16
2.	Referencial Teórico	18
2.1	Definição de Cultura Organizacional	19
2.2	A Abordagem de Edgar Schein	21
2.2.1	Definição de Cultura e suas manifestações	21
2.2.2	O Papel do Líder na formação e no gerenciamento Cultural	24
2.3	Elementos da Cultura organizacional	25
2.3.1	A visão de Deal & Kennedy	25
2.3.2	A perspectiva de Trice & Beyer	28
2.3.3	Vijay Sathe e Edgar Schein e a força da cultura	30
2.4	Cultura e estratégia	30
2.4.1	Peters & Waterman e a cultura das organizações de sucesso	31
2.4.2	Sathe e o vetor conteúdo e força de uma cultura	32
2.5	Empresa familiar	32
2.6	Cultura e o estágio de desenvolvimento da organização	36

3.	Metodologia	39
3.1	Tipo de pesquisa	39
3.2	Universo e amostra	40
3.3	Descrição das etapas de pesquisa	41
3.4	Coleta de dados	42
3.4.1	Roteiro das entrevistas	44
3.5	Tratamento dos dados	46
3.6	Limitações do método	46
4.	Estudo de caso: Beleza Natural	48
4.1	Introdução	48
4.2	Posicionamento e público consumidor	50
4.3	Análise Interna	53
4.3.1	Fundadores e data da fundação	53
4.3.2	Atividades de responsabilidade social	57
4.3.2.1	Turma da Ziquinha	57
4.3.2.2	Projeto de reciclagem	57
4.3.3	Definição do negócio	58
4.3.3.1	Missão	58
4.3.3.2	Visão	58
4.3.3.3	Valores	58
4.3.4	Localização das filiais e descrição da operação	59
4.4	Marketing e produtos	62
4.4.1	Produtos e serviços	62

4.4.1.1	Cabeleireiro – demais serviços capilares	63
4.4.1.2	Linhas de produtos	64
4.4.2	Estratégia de preço	66
4.4.3	Distribuição de serviços	66
4.4.4	Canal de vendas dos produtos	70
4.5	Promoção	71
5.	Análise da Cultura organizacional do Beleza Natural	76
5.1	A Cultura Organizacional do Beleza Natural	76
5.2	Artefatos Culturais: Ritos, Heróis e valores professados	77
5.2.1	Instalações do Beleza Natural	77
5.2.2	Superação	78
5.2.3	Heróis	79
5.2.4	Valores professados	83
5.3	Pressupostos básicos identificados	88
5.4	A Cultura do Beleza Natural e vantagem competitiva	94
6.	Conclusão	96
7.	Recomendações	103
8.	Referências bibliográficas	106