



**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

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**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

# 1

## O problema

### 1.1

#### Introdução

A cultura organizacional é vista por autores como Schein (2004), Tryce & Beyer (1993) e Hofstede (1997), como um sistema de valores e crenças que leva uma organização a adaptar-se com êxito ao seu ambiente de atuação. Por trás de toda empresa de sucesso existe uma cultura identificável e que deu suporte e condição para que este êxito ocorresse. Se esta cultura foi o determinante deste sucesso, (Peters & Waterman,1984), ou se foi construída simultaneamente pelas contingências, (Tryce & Beyer,1993), não há consenso na academia, mas sua importância é inegável, tanto na permanência do sucesso, quanto como possível obstáculo às mudanças organizacionais adaptativas às mudanças ambientais.

Quando uma empresa cresce, seus mercados expandem-se e seu quadro de funcionários tende a crescer, bem como seus sistemas de controle e informação. Nasce uma organização de suporte às operações com profissionais especializados em funções tais como “marketing”, “finanças” e “tecnologia da informação” sendo incorporados com as suas respectivas subculturas profissionais (Tryce & Beyer,1993).

Novos valores e crenças começam a ser introduzidos, enquanto os antigos valores são consolidados e transmitidos das mais diversas maneiras (Deal & Kennedy,2000), legitimando a estrutura e a forma de operação da organização. O sucesso desta organização dependerá da manutenção de seus elementos culturais que geram vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, da incorporação de novos valores mais adequados às mudanças em seu ambiente interno e externo (Barney,2001);( Peters & Waterman,1984).

Neste contexto é que se insere a rede de salões de beleza “Beleza Natural”, fundada em 1993; esta organização conseguiu não só sobreviver como experimentar notável crescimento, contando em 2006 com uma estrutura que abrange cinco salões, uma fábrica de produtos de beleza e 500 colaboradores (empregos formais).

Produto inovador, uma líder carismática à frente e desenho organizacional inspirado abertamente na estrutura de uma empresa estrangeira, McDonalds, explicam parte do sucesso, mas sua cultura organizacional é outro determinante, pois o grau de comprometimento, identificação e sentido de pertencimento experimentado pelos seus funcionários é intenso e perceptível mesmo em uma primeira visita. Mais do que isso, a empresa preocupou-se desde o início em cultivar esta cultura, através de ritos e cerimônias específicos e de grande impacto.

Em seu crescimento inicial a empresa contratou e formou seus funcionários dentro de um perfil inspirado na história de sua fundadora, Heloisa Assis, a Zica. A contratação sistemática de pessoas do mesmo perfil gerou uma grande harmonia cultural dentro da organização levando à idéia da possibilidade de superação (não por acaso o nome do principal rito da empresa) através de uma ética do trabalho e da perseverança. Dessa forma, parte da cultura do Beleza Natural já estava internalizada desde a contratação, o que tende a mudar com a adição de novos quadros com histórias de vida diferentes da do quadro de funcionários original.

O objetivo deste trabalho é analisar os impactos do crescimento de uma organização familiar sobre sua cultura e as possibilidades de gerenciamento cultural existente e pertinente. Como adaptar a organização a esta grande mudança ambiental produzida pelo crescimento e gerenciar as subculturas que são incorporadas e surgem no processo. Será utilizado o estudo de caso do Beleza Natural como base para a análise.

O caso escolhido tem hoje uma projeção além das fronteiras brasileiras, pois a empresa estudada foi selecionada pela Organização Não-Governamental Norte-Americana *Endevour* para receber apoio e consultoria local e de especialistas no exterior. Heloisa Assis, a Zica, dá palestras para executivos brasileiros e no exterior e desde 2005 começou a ser uma referência como empreendedora de sucesso.

Mas será que só o seu carisma explica a motivação de seus liderados? E será suficiente para guiar a empresa em seu crescimento? Tryce & Beyer (1993) alertam para a superestimação do carisma nas histórias de sucesso: é preciso mais do que isso para construir uma cultura vencedora. É o equilíbrio entre o ambiente interno e o ambiente externo que permite o sucesso e bom desempenho da organização e cada organização necessita reinventar este equilíbrio em um processo dinâmico que envolve gerenciamento constante.

Tendo a temática da cultura organizacional como pano de fundo, a presente dissertação procurou a resposta à seguinte indagação: Como gerenciar a cultura em uma empresa familiar em crescimento acelerado, tendo como unidade de análise a empresa Beleza Natural?

## 1.2

### Objetivos

Para Schein (2004), a cultura de uma organização é um mundo de valores e pressupostos amplos e sua descrição pode preencher numerosos volumes. Logo o administrador deve ter um objetivo gerencial ao analisar uma dada cultura.

No caso deste trabalho o objetivo foi identificar o impacto da cultura sobre o crescimento e evolução de uma empresa familiar, dentro de uma abordagem de ciclo de vida das organizações e o gerenciamento possível neste contexto a partir da análise do caso Beleza Natural.

Como objetivos secundários ressaltamos a caracterização da cultura do Beleza Natural, sua descrição a partir do Modelo de Schein (2004), mas também incorporando elementos presentes em autores como Tryce & Beyer (1993) e Deal & Kennedy (2000).

Um segundo objetivo secundário foi a identificação das mudanças ambientais provocadas pelo crescimento da empresa, sua popularidade crescente e a ampliação de seu escopo de atuação. Tudo isto levando em consideração o fato de a organização ser uma empresa familiar, com a dinâmica própria deste tipo de organização, (Davis et al, 1997).

Por último foram identificados os elementos da cultura do Beleza Natural que conferem a este estabelecimento vantagem competitiva, ou seja, fatores que garantem sua excepcionalidade frente aos concorrentes e sejam fonte de valor para os clientes no momento em que foi realizada a pesquisa e os elementos que dificultam sua adaptação as pressões ambientais internas e externas geradas pelo seu crescimento (Barney,1991).

### 1.3

#### **Relevância do Estudo**

Uma cultura organizacional não é intrinsecamente boa nem ruim (Schein,2004). Sua funcionalidade não depende da cultura apenas, mas de sua relação com o ambiente onde existe. As pequenas e médias empresas têm uma grande dificuldade em sobreviver, elas não conseguem avançar em seu ciclo de vida e alcançar o que Schein chama de maturidade organizacional. Estatísticas recentes mostram que de cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira, e 4 à quarta (Santos & Tomei, 2004).

Um dos fatores causadores desta mortalidade é a dificuldade do gerenciamento cultural, isto é, como superar as barreiras de aprendizagem ligadas a aspectos simbólicos e a modelos mentais fechados nos pressupostos inconscientes. Na medida em que entendemos melhor estes pressupostos, podemos estabelecer estratégias de desenvolvimento de negócio mais integradas e assim obtermos a vantagem competitiva.

É relevante o estudo que se propõe a estudar o gerenciamento cultural como um dos pilares de sustentação da empresa familiar em seu processo de crescimento e conseqüente profissionalização de suas atividades, com o conseqüente surgimento de subculturas tecnocráticas e tensões com os pressupostos e valores de seus fundadores, que passam a ser questionados pela mudança ambiental gerada pelo crescimento.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é o estudo de organizações em serviços com um grande número de funcionários formais, pois o setor de serviços é o grande empregador e o único capaz de absorver o enorme contingente de trabalhadores hoje desempregados ou em via de ingressar no mercado de trabalho. O Estado cada vez menos tem o poder de empregar, pois encontra-se inchado, endividado e sem capacidade de investimento. A indústria e o agronegócio aumentam cada vez mais a sua produtividade, empregando cada vez menos.

O setor de serviços não financeiros é um importante empregador em nossa economia. São mais de novecentas mil empresas (IBGE, 2003, p.57). Ele sustenta e cria perspectiva de crescimento profissional para mais de seis milhões de trabalhadores, (IBGE, 2003,p.57).No Brasil os problemas são agravados pela baixa escolaridade e crescimento econômico que apontam um quadro desalentador para o trabalhador.

A informalidade é outro desafio, ela é comum no setor de serviços e muitas organizações e trabalhadores nesses ramos não são computados pelas pesquisas. O trabalhador fica fora da rede de proteção social do Estado e deixa de contribuir também para esta mesma rede. Gerar empregos formais torna-se importante para equacionar o desemprego e a seguridade social.

O país possui um enorme mercado interno, com aproximadamente 171,3 milhões de habitantes em 2006, (IBGE, 2007), alcançou estabilidade financeira e razoável inserção na economia global, abrindo espaço para o surgimento e prosperidade de organizações que saibam explorar estes fatores. Este quadro não impediu a alta taxa de mortalidade das novas empresas, que confrontadas com escassez e custo do crédito, falta de tecnologia, infra-estrutura e o despreparo de sua mão de obra, não conseguem crescer e acabam sucumbindo.

Em um contexto de diminuição dos postos de trabalho e da informalidade no setor de serviços, o Beleza Natural surge como um exemplo de grande empregador atuando dentro da formalidade e conseguindo um alto grau de motivação de seus funcionários, mesmo com uma remuneração similar a de outros estabelecimentos.



Trice & Beyer (1993) ressaltam o caráter contingencial da cultura organizacional como propiciadora do êxito empresarial, daí a importância do caso Beleza Natural e da resposta à nossa pergunta de pesquisa. O sucesso de uma cultura organizacional está ligado à sua interação com o ambiente e sua cultura. Através de estudos de casos em empresas familiares brasileiras poderemos chegar a conclusões mais adequadas e a recomendações mais eficientes para os nossos gestores.

## 1.4

### **Delimitação do Estudo**

Este estudo abrange apenas o impacto da cultura e do seu gerenciamento em um contexto de rápido crescimento em uma empresa familiar. Ele aplicará a tipologia explicitada por Schein para isso e utilizará o método de estudo de caso como ferramenta para análise. Obviamente muitos outros fatores influenciam o desempenho de uma organização, tais como a estratégia de marketing adotada, a conjuntura econômica dos mercados onde atua e a estrutura da indústria onde opera. Tudo isso pode determinar o sucesso ou o fracasso da empresa, mas não serão considerados no estudo.

Não é também um estudo sobre empresa familiar especificamente. A tipologia de Schein tem aplicação para qualquer tipo de empresa, e embora ressalte o papel do líder na fundação da cultura esse pode ser tanto um executivo quanto o proprietário. Embora a empresa familiar tenha as suas especificidades, o que procuramos ressaltar é o impacto da cultura como base para o crescimento de uma organização e ao mesmo tempo como fonte de inconsistências com uma realidade em mutação, podendo até ameaçar o futuro da organização.

Não estudaremos Liderança e estilos de liderança, embora o líder tenha um papel crucial na criação e no gerenciamento cultural, o estudo é limitado à atividade do líder e não à origem de seu poder ou diferentes tipos de liderança possíveis. O que se analisou foi o impacto de uma liderança sobre a cultura e que impacto essa pode ter como força conservadora/transformadora desta mesma cultura.

Optou-se também por uma pesquisa puramente qualitativa, pelos motivos que serão discutidos no capítulo metodológico. Todos os dados no campo foram coletados durante os anos de 2005 e 2006.

## 1.5

### **Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está organizada em 8 capítulos: O Problema, Referencial Teórico, Metodologia, Descrição da Organização Beleza Natural, Análise da Cultura Organizacional do Beleza Natural, Conclusão, Recomendações e Bibliografia. O primeiro capítulo, que se encerra neste item, situa nosso problema, mostra seus limites e relevância.

O segundo capítulo define os principais constructos teóricos que serão utilizados no exame do caso e as principais teorias sobre Cultura. O terceiro capítulo explica a metodologia utilizada, sua aplicação e limitações. O quarto capítulo constitui uma descrição detalhada do caso estudado, familiarizando o leitor com seus produtos, serviços e mercado.

O quinto capítulo aplica o referencial teórico para a análise da Cultura do Beleza Natural. O sexto capítulo lista as conclusões obtidas a partir da análise do capítulo cinco. O sétimo capítulo transforma a análise e as conclusões em um conjunto de recomendações.

## 2

### Referencial Teórico

“A cultura humana emerge da luta das pessoas para gerenciar as incertezas e criar uma certa ordem na vida social”,(Tryce & Beyer,1993,p.1). O ser humano é criador e criatura de sua cultura, a “humanidade” é um conceito cultural que pode significar diversas coisas dependendo da época e do local. Desta forma todos nós temos a nossa cultura definida pelo espaço e tempo onde nascemos, e somos responsáveis por sua disseminação e alterações. A percepção de que existe algo que cria significado e possibilidade de existência em grupo em determinado ambiente e que este algo nos define social e individualmente é que chamou a atenção dos estudiosos para a importância do estudo e compreensão da cultura.

Edward Burnett Tyler é considerado o fundador da antropologia cultural, para ele Cultura ou civilização, no seu sentido etnográfico estrito, é um todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade ou de um grupo (Tyler,1996). Esta foi uma das primeiras definições formais de cultura como um sistema simbólico e desta forma como dito por Edward Sapir em meados dos anos 20: “ E assim, indivíduo e sociedade em um balé sem fim de gestos simbólicos constroem a pirâmide chamada civilização...Esta é uma construção e que as pedras não repousam no solo”(Rocha,2007).

A antropologia tem estudado o tema e gerado o principal referencial teórico sobre o assunto, Levi Strauss assim define cultura:

Toda cultura pode ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos em cuja linha de frente colocam-se a linguagem, as regras matrimoniais, as relações econômicas, a arte, a ciência e a religião. Todos estes sistemas visam exprimir certos aspectos da realidade física e da realidade social e, mais ainda, as relações que estas realidades mantêm entre si e que os próprios sistemas simbólicos mantêm uns com os outros.(Levi Strauss, 1970, apud Rocha,2007)

Clifford Geertz nos anos setenta nos fornece outra definição:

O conceito de cultura que eu defendo é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o Homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu. Assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa a procura do significado.(Geertz,1973)

No Brasil os antropólogos tendem a seguir a mesma linha, para Gilberto Velho entender a cultura é perceber que nada na vida social é dado ou natural, mas sim interpretado e inserido em uma rede de significados articulado a um conjunto de símbolos próprio e característico de sociedades e grupos sociais específicos cujas fronteiras podem ser, de alguma forma, estabelecidas. (Rocha,2007)

Pode existir algo como Cultura Organizacional? É possível que um grupo de pessoas desenvolva uma cultura própria, diferente em certos aspectos do restante de uma sociedade na qual a organização está inserida? A resposta afirmativa a estas perguntas criou um campo de estudo específico da administração que busca identificar e avaliar o impacto da Cultura Organizacional, sobre a *performance* da organização e sobre seus funcionários.

## 2.1

### Definição de Cultura Organizacional

Segundo Hofstede:

A atribuição de cultura a uma organização é um fenômeno relativamente recente. O termo “cultura organizacional” apareceu casualmente na literatura de língua inglesa pela primeira vez nos anos 60 como sinônimo de clima. O termo equivalente “cultura de corporação”, aparecido nos anos 70 ganhou popularidade com a publicação de um livro, com esse título, de Terence Deal e Allan Kennedy, em 1982 nos Estados Unidos. (Hofstede, 1997,p.209)

O autor prossegue afirmando que não há uma definição padrão para o conceito, mas que alguns fatores são consensuais para os autores.A cultura organizacional é: holística, pois se refere ao todo como sendo mais do que a soma das partes; ela é determinada historicamente, pois reflete a trajetória e a história da organização; é uma construção social por parte do grupo de pessoas que em conjunto formam a organização e geralmente é algo difícil de mudar.

A cultura organizacional, ao contrário de outras características de uma empresa tais como sua organização, seus sistemas e conduta não é tangível, apesar de ter manifestações bem concretas dentro da organização; não é determinada pela direção, embora ela tenha um papel importante na reprodução ou mudança cultural; não é igual à cultura da sociedade onde o empresa opera, mas está nela inserida e busca valores e atitudes; não gera diferencial explícito no produto ou serviço comercializado; mas está na origem e explicação de várias histórias de sucesso empresarial (Deal & Kennedy, 2000).

A Cultura não é uma parte, não é um subsistema da organização, logo os autores têm se concentrado em definir o que é Cultura Organizacional. Como identificá-la e aos seus efeitos na organização? É possível gerenciá-la? Se possível, como gerenciá-la?

Todo individuo interpreta o mundo de acordo com um sistema de significados, sendo a cultura o conjunto dos significados coletivamente aceitos por um dado grupo, em um dado momento. As pessoas interpretam sua situação utilizando este sistema, composto por formas, categorias e imagens e as manifestações deste sistema são: os símbolos, linguagem, ideologia, crenças, rituais, mitos, valores, pressupostos, os ritos, os heróis, as normas e os processos de comunicação (Pettigrew, 1979).

Para a antropologia, símbolos são objetos, atos, relações ou formações lingüísticas que criam diversos significados, evocam emoções e incentiva o Homem à ação. Pettigrew (1979) ressalta como símbolos da cultura de uma organização: seu vocabulário, o desenho de seus prédios, as crenças sobre o uso e distribuição do poder e privilegio e os rituais e mitos que legitimam estas distribuições.

As Culturas são um fenômeno coletivo que abrangem as respostas das pessoas às incertezas e ao caos que são inevitáveis na experiência humana. Estas respostas caem em dois tipos principais de categorias, a primeira é a substancia da cultura- os sistemas compartilhados de crenças que chamamos de ideologias. A segunda são as formas culturais – entidades observáveis, incluindo as ações, através das quais os membros de uma cultura expressam, afirmam e comunicam a substancia de sua cultura uns para os outros. (Trice & Beyer, 1993, p.2).

Trice & Beyer (1993) listam seis características principais de uma cultura e que consideram consensual entre os demais autores. A primeira é o seu caráter coletivo, uma cultura é um repositório de tudo o que os membros de um determinado grupo concordam em termos de visão de mundo. Como a cultura ajuda a gerenciar a ansiedade das pessoas diante da incerteza ela é emocionalmente carregada, sendo essa segunda característica. A terceira característica é a sua construção histórica: toda cultura é fruto de um processo onde as pessoas convivem e trocam soluções para lidar com os problemas que o grupo enfrenta. A quarta característica é a natureza simbólica da cultura, com o simbolismo desempenhando um papel importante na comunicação e expressão cultural.

Embora uma cultura crie continuidade e persista através do tempo, ela muda o tempo todo, sendo este dinamismo a quinta característica e, por fim, ela não é nítida e, embora perpassasse toda a organização e esteja presente na vida de todos os funcionários, ela é de difícil discernimento.

No presente trabalho utilizaremos principalmente a abordagem proposta por Schein (2004), adicionando as contribuições dos demais autores, quando relevantes.

## **2.2**

### **A abordagem de Edgar Schein**

#### **2.2.1**

##### **Definição de Cultura e suas manifestações**

Para Schein:

A Cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que são aprendidos pelo grupo à medida que o mesmo resolve seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Quando estes pressupostos funcionam bem o bastante para serem considerados válidos são ensinados para os novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir os problemas enfrentados doravante. (Schein, 2004,p17)

### **3**

## **Metodologia**

### **3.1**

#### **Tipo de Pesquisa**

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória, pois é realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, no caso como gerenciar a cultura em uma empresa familiar ao longo de seu ciclo de vida a partir de um Estudo de Caso.

A pesquisa é também descritiva, pois busca identificar as características de determinado fenômeno ou população, no caso a cultura e a população da organização Beleza Natural. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para esta explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa utilizou os seguintes meios: bibliográfico, para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma investigação na literatura sobre cultura organizacional, mudança cultural, gerenciamento e desempenho organizacional com o uso de materiais tais como: livros, teses, dissertações e artigos;

Documental, uma vez que utilizou como fonte documentos internos da empresa foco de estudo e pesquisa de campo: devido à coleta de dados primários, tais como entrevistas aplicadas aos funcionários da empresa Beleza Natural e observação participativa (investigação empírica) do autor realizada na própria empresa.

A pesquisa também pode ser caracterizada por ser do tipo qualitativo, no sentido proposto por Denzin & Lincoln:

A palavra qualitativa implica em uma ênfase na qualidade das entidades e processos e em significados que não são examinados ou mensurados em termos de quantidade, intensidade ou frequência(Denzin & Lincoln, 2000, p8).

A pesquisa limitou-se a apenas uma organização, constituindo-se em um Estudo de Caso. Para Yin:

Os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (Yin, 2005,p.19)

Para Schein (2004), cada organização possui uma cultura única, mas o estudo de sua criação e manifestações ajuda a entender o que ocorre com as demais culturas organizacionais.

### **3.2**

#### **Universo e Amostra**

O Universo da pesquisa de campo são os sócios e funcionários da organização Beleza Natural, incluindo os salões de beleza, (4 salões), o escritório central e a fábrica Cor Brasil, de produtos para o cabelo. A amostra consistiu nos sócios, todos os gerentes, supervisores e a observação e o contato com todos os funcionários da empresa em visitas e durante a semana do evento Superação, além de entrevistas com dez funcionários e dez clientes, em um total de 35 entrevistas. (figura 3.1, página 41)



Dos funcionários entrevistados, cinco foram selecionados pela direção da empresa por sua antiguidade e outros cinco selecionados aleatoriamente pelo autor, um para cada filial e um da matriz. Cinco clientes foram indicados pela direção da empresa e cinco foram entrevistados aleatoriamente, nas visitas às lojas.

Figura 3.1 – Estrutura da amostra

<b>Entrevistado</b>	<b>Número</b>	<b>Horas de gravação</b>
Sócios	4	4
Gerentes	5	2
Supervisores e auditores	6	1
Funcionários	10	4
Clientes	10	1
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>12</b>

### **3.3**

#### **Descrição das etapas da pesquisa**

Parte do material utilizado foi coletado quando da produção de um documentário feito pelo autor apresentando a história e organização do Beleza Natural, este documentário e o material coletado para a execução do mesmo constituiu uma importante fonte de informações, são dezenas de horas de depoimentos de funcionários de todos os escalões e unidades administrativas da empresa e longas entrevistas com os sócios. Este documentário foi produzido no segundo semestre de 2005.

Em fevereiro de 2006 o trabalho foi retomado, com a pesquisa bibliográfica sendo realizada até outubro do mesmo ano. Em novembro novo dados foram coletados, sem a participação da direção do Beleza Natural, aí já de forma mais estruturada e comparados aos já disponíveis nos depoimentos de 2005. O resultado foi redigido no primeiro semestre de 2007, resultando na presente dissertação.

### **3.4**

#### **Coleta de Dados**

Seguindo o sugerido em Gil (1991), para o método do estudo de caso, foram utilizados os seguintes recursos: observação, análise dos documentos da empresa, entrevista com os sócios e gerentes das unidades de negócios e questionários para coleta de informações junto aos funcionários.

O primeiro passo foi identificar qual o referencial teórico a ser aplicado. Como caracterizar a cultura do Beleza Natural, quais manifestações deveriam ser observadas e como identificar seus traços a partir da documentação, depoimentos e questionários.

Situada a questão teórica, passou-se à pesquisa de campo, (investigação empírica), com a análise das instalações, documentos e expressões explícitas da cultura. As entrevistas e os questionários complementaram o perfil cultural. É de se ressaltar a convivência do autor como prestador de serviços com a empresa durante mais de um ano, o que sem dúvida facilitou a complementação das informações e um melhor entendimento da organização estudada.

Apesar de contratado pelos donos da empresa, o autor conseguiu estabelecer uma relação descontraída com os funcionários, pois não se colocou durante o trabalho como um empresário contratado e sim como o câmara de uma empresa, um funcionário como eles, trabalhando como eles e sempre dando margem a eventuais comentários fora das câmeras que pudessem contradizer os depoimentos formais. O autor

procurou gerar identificação com os funcionários, posicionando-se como funcionário também de uma empresa de prestação de serviços.

Os documentos analisados foram os seguintes: planejamento formal da empresa, comunicados internos, documentos eletrônicos tais como vídeos com entrevistas e com a cobertura de eventos importantes, como o “Superação” e a inauguração de novas lojas ou seções.

A pesquisa de campo foi realizada através da visitação e observação de todas as instalações da empresa, nestas ocasiões o autor serviu-se da condição de fornecedor para coletar o máximo de impressões sem influenciar em demasia o ambiente estudado. Foram 14 horas de observação, (2 em cada uma das instalações da organização), que somaram-se as mais de 50 horas de relacionamento prévio existente com a empresa.

Foram realizadas 15 entrevistas adicionais as previstas nas prestações de serviço realizadas, optando-se por fazê-las de forma parcialmente estruturada, Gil (1991,pg92), os dados que se pretendeu obter foram para melhor identificar as manifestações da cultura organizacional e os pressupostos culturais existentes. Todos os entrevistados adicionais foram avisados sobre o objeto da pesquisa e colaboraram bastante. Partes das entrevistas foram filmadas, o que facilitou a análise da comunicação não verbal do entrevistado.

A pesquisa baseia-se também na análise informal participativa do ambiente de trabalho com a coleta de outros tipos de evidências tais como: condições físicas de trabalho, clima organizacional, *layout* e arquitetura das instalações e o comportamento dos funcionários.

O evento anual Superação, foi filmado na íntegra nas quatro filiais ( Tijuca, Niterói, Caxias e Jacarepaguá) existentes até então, (2005), e em sua apuração resultando em mais de 6 horas de imagens que permitiram ao autor rever numerosas vezes e destacar seus principais aspectos.

### 3.4.1 Roteiro das entrevistas

As entrevistas tinham um conjunto de vinte perguntas fixas, mas muitas converteram-se em depoimentos longos onde o autor dava liberdade para o entrevistado explorar mais um ou outro ponto.

Perguntas fixas:

1 – Nome

2 – Idade

3 – Escolaridade

4 – Esta na empresa desde quando?

1 – Entrou em que função?

2 – Função atual?

3 – Descreva sua função atual

4 – Descreva sua rotina na empresa.

5 – O que você acha da empresa?

6 – Quais os pontos fortes da empresa?

7 – Quais os pontos fracos?

8 – Você conhece a história do Beleza Natural? se conhece, conte ela para mim.

9 – Quais são os seus planos para o futuro?

10 – Qual é o futuro do Beleza Natural?

11 – O que as clientes gostam mais na empresa?

12 – O que elas gostam menos?

13 – O que você mudaria na empresa?

14 – O que você não mudaria?

15 – Você conhece os sócios da empresa? Fale sobre eles.

Roteiro das entrevistas adicionais.

### **Símbolos Organizacionais.**

Que termos especiais são utilizados aqui que só são entendidos por pessoas da unidade?

### **Sobre Heróis organizacionais.**

Que tipo de pessoas tem aqui mais possibilidades de avançar na sua carreira?

Que pessoas considera como tendo especial significado para esta organização?

### **Sobre rituais organizacionais.**

Em que reuniões periódicas participa?

Como se comportam as pessoas durante estas reuniões?

Que acontecimentos são celebrados nesta organização?

### **Sobre valores organizacionais.**

Que tipo de coisas gostam as pessoas de ver aqui acontecer?

Qual é o maior erro que alguém pode cometer?

Que tipo de problemas de trabalho o impedem de dormir?

### **3.5 Tratamento dos Dados**

Os dados coletados na pesquisa bibliográfica, documental, observação participativa e entrevistas foram tratados qualitativamente, como é a natureza de um Estudo de Caso. A pesquisa bibliográfica forneceu os elementos interpretativos e os constructos a serem observados no restante do material. Os documentos da empresa têm um caráter instituinte, pois a organização é relativamente nova, logo forneceram um importante elemento de explicitação da cultura oficial.

Todos os dados foram analisados, os principais constructos teóricos confrontados com os fatos e opiniões apuradas, gerando uma série de recorrências e constatações cruzadas suficientes para, quando confrontadas com a teoria, permitir conclusões e inferências. Procurou-se ao longo da análise verificar os pressupostos da pesquisa e simultaneamente identificar a componente cultura, não só descritivamente, como também seu possível impacto sobre a continuidade do crescimento da organização.

### **3.6 Limitações do Método**

Yin, (2005) ressalta a principal diferença entre o método do estudo de caso aqui utilizado e o os estudos que utilizam técnicas estatísticas. O estudo de caso visa ao entendimento de um fenômeno a partir de sua observação em um contexto único, e, portanto suas conclusões podem levar a generalizações, mas não são generalizáveis no sentido estatístico, onde se acredita que a amostra é representativa da população e através de uma série de técnicas o estudado pode ser extrapolado como característica da população.

A análise de uma única empresa limita o poder de generalização das conclusões bem como a separação de outros componentes de performance dentro da própria organização tais como produto e serviços diferenciados.

No caso do Beleza Natural existe um produto diferenciado, (o super-relaxante) e uma arquitetura de serviços diferenciadas que por si só poderiam explicar o êxito da empresa, mas existe também um conjunto de valores e pressupostos que ajudam a empresa a ter sucesso e sobretudo a manter elevados níveis de motivação entre os funcionários.

Trice & Beyer, (1993) alertam para não se desprezar os fatores específicos e contextuais de um caso de sucesso e a se atribuir o resultado a uma cultura superior, quando para estes autores o contrário é mais freqüente. Por isso especial atenção foi dada à descrição da originalidade dos produtos e serviços da empresa.

O estudo também está limitado a um momento desta organização em que ela foi descoberta pela mídia, com numerosas reportagens sobre a empresa e seu principal ícone: a Zica. Toda esta cobertura e exposição influenciam o clima organizacional e a percepção dos funcionários e reforçando o caráter messiânico da liderança exercida pelos sócios. Todos os dados foram levantados nos anos de 2005 e 2006.

Peculiar a este caso são as freqüentes intervenções externas que a empresa vem sofrendo através da Organização Norte Americana Endeavour depois de ter sido “descoberta” pela mesma e cujas conseqüências em termos de organização e transmissão de cultura não podem ser ignoradas. A presença de uma liderança carismática também dificulta separar a sua liderança da organização por ela criada, este não é um estudo sobre o fenômeno Heloisa Assis, e sim sobre a organização criada por ela e seus sócios.

## **4**

### **Estudo de Caso: Beleza Natural**

#### **4.1**

##### **Introdução**

No Rio de Janeiro, Brasil, cerca de 25 mil pessoas ficam 4 horas na fila do cabeleireiro mensalmente para ter seu cabelo tratado no Instituto Beleza Natural. A empresa, um salão de beleza, apostou e se especializou em cabelos crespos e ondulados, criando e patenteando a fórmula de um produto denominado “Super Relaxante”, carro-chefe dos salões, que torna esse tipo de cabelo mais solto, macio e com cachos definidos. O negócio inovador está preenchendo uma lacuna de mercado, pois 70% das brasileiras possuem cabelos crespos em diferentes níveis conforme detalhado na figura 4.1 na página 51. Em 2006, a empresa contava com 5 lojas próprias, uma fábrica, (todas no Rio de Janeiro), uma linha completa de produtos da marca Beleza Natural e uma série de serviços especializados. Tem 500 funcionários e atende por volta de 25 mil clientes por mês. Fechou o ano de 2004 com faturamento de R\$13.2 milhões, com taxas exponenciais de crescimento a cada ano.

O Beleza Natural está longe de ser um salão de beleza tradicional. Apostando em um nicho de mercado inexplorado - mulheres de cabelos crespos, principalmente das classes C/B2, oferece um serviço especializado e único com tratamento digno de classe A. Os salões são espaçosos, cerca de 800m<sup>2</sup>, muito bem decorados, limpos e com atendimento exemplar.

O serviço carro-chefe da empresa, o “Super Relaxante”, foi desenvolvido internamente, patenteado no Brasil e com fabricação própria. A empresa ainda criou um inovador processo de aplicação do produto que funciona como uma linha de montagem de fábrica, com extrema divisão do trabalho e um lay-out de produção voltado para a escala e produtividade.



A cliente passa por diversos profissionais, cada qual especializado em determinada atividade, o que deixa o processo mais ágil e eficaz. O resultado dessas inovações se vê na prática. Apenas com 5 salões localizados na região central do Rio de Janeiro, o Beleza Natural atende clientes de todo o Brasil e até do exterior. Para resolver o problema das grandes filas, os empreendedores enxergam uma expansão iminente em território nacional e futuramente no exterior.

O grande desafio da empresa é a escolha do melhor modelo de crescimento para sua expansão, a profissionalização da gestão e a manutenção dos valores e cultura organizacional que proporcionam um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores e atraente para os clientes.

Figura 4.1– Percentual dos tipos de cabelos das brasileiras

LISO = 30%

ONDULADO = 28%

CACHEADO = 17%

CRESPO = 21%

MUITO CRESPO = 4%

*Fonte: pesquisa LÓreal – 2004*

## 4.2 Posicionamento e Público consumidor

O objetivo do Beleza Natural é ser o melhor salão especializado em cabelos crespos e ondulados que busca oferecer mais do que serviços e produtos, mas a elevação da auto-estima de seus clientes internos e externos. O público freqüentador da empresa é formado por mulheres, possuidoras de cabelos crespos ou ondulados, das classes B2 (27%) e C (47%) e com faixa etária média de 20 a 45 anos (77%).

Figura 4.2 Segmentação de clientes por classe

A1 = 0%

A2 = 2%

B1 = 8%

B2 = 27%

C = 47%

D = 15%

E = 1%

*Fonte: Beleza Natural*

A empresa divide sua clientela em cinco nichos: crianças, mulheres clientes do Super relaxante, mulheres clientes exclusivamente dos serviços tradicionais de cabeleireiras e manicures, homens e clientes do Espaço Vip. O Espaço Vip, recém inaugurado (Julho de 2005) propõe-se a atender com agendamento prévio, clientes com maior nível de exigência que buscam serviços com atendimento imediato e individualizado, em uma sala exclusiva com vantagens especiais e preço com margens maiores. No caso do público infantil, existem salas especialmente decoradas e equipe especialmente treinada para o seu atendimento.

A clientela que frequenta os salões do Beleza Natural não é formada apenas por pessoas que trabalham ou moram próximas às filiais. Como a empresa consegue oferecer um misto de qualidade de serviços e produtos, bom atendimento, preços acessíveis e ambiente requintado, pessoas de todo o Estado são atraídas e compõem o quadro de clientes. Algumas dessas clientes levam grandes quantidades de produtos da linha de manutenção para seu uso, durante o período em que não puderem retornar à empresa, o que pode levar muitos meses, devido ao custo e a distância de seu local de origem.

As mulheres brasileiras são consideradas vaidosas, e segundo pesquisa quantitativa da L'Oréal, realizada em 2002, mais de 70% usam xampu e condicionador e mais de 50% utilizam produtos pós xampu como creme de pentear, creme de tratamento, fluido, reparador de pontas, ampolas de vitaminas, ativador de brilho, óleo mineral concentrado, leite siliconado, modelador defrizante e umidificador de cachos.

Além de beleza para os cabelos, as clientes que procuram o Beleza Natural buscam melhorar sua auto-estima. A beleza das instalações, o espaço, e o atendimento também servem como forte fonte de atração para os clientes da empresa que percebem que aquele espaço "foi feito para elas", pois é comum não se sentirem bem vindas em salões tradicionais devido à falta de preparo dos demais cabeleireiros em saber lidar com as necessidades dos cabelos crespos e ondulados.

Como o foco da empresa é o público classe C e B, muitos dos clientes não têm em casa a sofisticação do ambiente oferecido pelo Beleza Natural o que torna o período de espera e atendimento, algo agradável e ansiado pelos clientes. É comum a declaração de clientes que afirmam sentirem-se orgulhosos de poderem frequentar "um salão tão bonito e bem decorado", porém com um preço acessível.

Em uma pesquisa quantitativa realizada em junho e julho de 2005 com 180 clientes da rede ficou constatado que 55% das frequentadoras visitam o Beleza Natural mensalmente, 30% bimestralmente e 8% trimestralmente. 92% disseram não fazer o serviço de Super-relaxante ou similares em nenhum outro local. Quando questionadas sobre quais razões as fariam trocar o Beleza Natural por um salão concorrente, 93% responderam que não trocariam, mesmo que fosse um salão mais barato, 94% disseram que não optariam por outro salão que fosse mais próximo de suas residências, 89%

declararam que não mudariam de salão, mesmo que este lhes oferecesse melhores serviços.

A frequência de uso dos demais serviços é menos constante: 48% realizam hidratações no salão mensalmente, 26% bimestralmente. A frequência de utilização do serviço de corte dos cabelos é ainda menor: apenas 13% declararam utilizá-lo mensalmente, 23% bimestralmente e 10% trimestralmente. 40% das clientes entrevistadas, declararam cortar o cabelo ou utilizar o serviço de manicura fora do Beleza Natural. 48% disseram que acabam fazendo estes serviços sozinhas ou com ajuda de amigas. 41% disseram fazer o serviço de manicura semanalmente e 33% quinzenalmente. Quanto ao serviço de corte de cabelos, 36% o fazem bimestralmente e 26% trimestralmente. Esta resistência em cortar os cabelos em intervalos menores, se explica pela menor velocidade de crescimento aparente dos cabelos crespos e ondulados. Apesar de, em média, todos os cabelos crescerem 1 cm por mês, este crescimento demora a ser notado em cabelos cacheados.

Quanto à qualidade do atendimento, 61% declararam considerar o serviço prestado pelas consultoras de beleza (responsáveis pela aplicação do Super-relaxante) satisfatório e 29% muito satisfatório. Em relação aos serviços de manicura, 44% declararam considerá-lo muito satisfatório e 53% satisfatório. Quando perguntadas sobre o atendimento prestado pela equipe gerencial, 70% consideraram-no satisfatório e 28% muito satisfatório.

Quando se trata do uso dos produtos de manutenção, observa-se uma clara fidelidade ao creme de pentear e de tratamento. 95% disseram usar sempre o primeiro e 90% o segundo. Os xampus são utilizados por 76% das entrevistadas e os esmaltes por 21% das entrevistadas.

## **4.3 Análise interna**

### **4.3.1 Fundadores e data da fundação, ( A história oficial )**

O Beleza Natural foi fundado em 1993 pelos atuais donos da rede: Heloísa Assis, Leila Velez, Rogério Assis e Jair Conde. A história do Beleza Natural se confunde um pouco com a de Zica, que nasceu em uma família humilde e numerosa, formada por treze irmãos. Ela começou a trabalhar muito cedo e foi babá, faxineira, doméstica, vendedora e lavou roupa para fora. Extremamente vaidosa, Zica passou muitos anos procurando uma solução para deixar os próprios cabelos menos crespos e rebeldes. “Eu queria que meus cabelos ficassem soltos, que tivessem balanço e uma aparência natural. Mas na época todos os produtos e técnicas apontavam para um visual alisado”, diz.

Sua necessidade pessoal foi ao encontro do lado profissional: quando começou a trabalhar como cabeleireira, descobriu uma paixão. A partir daí, batalhou para desenvolver uma técnica própria e fez muitos testes, tendo como objetivo a criação de um produto que proporcionasse beleza e naturalidade para os cabelos crespos. Mesmo sem ser química, passou 10 anos pesquisando matérias-primas e formulações de forma totalmente empírica, até chegar ao produto que deu origem ao Super-relaxante. Associou-se a seu irmão Rogério Assis e a sua cunhada Leila Velez, além de seu marido Jair Conde.

Rogério e Leila contribuíram com seu conhecimento de atendimento, processos e gestão, pois haviam trabalhado durante anos na rede de fast food McDonald’s, como gerentes. Mesmo sem conhecimento formal de Administração, os quatro deram início à bem sucedida empresa, que já nasceu com a preocupação de não oferecer apenas produtos e serviços, mas principalmente oferecer elevação de auto-estima por meio da promoção da beleza em um ambiente diferenciado, atendimento encantador e produtos de alta qualidade.

Em 27 de julho de 1993 o primeiro Beleza Natural iniciava suas atividades.

Mesmo só contando com a propaganda boca a boca, o sucesso do empreendimento veio rápido e em três meses já havia fila de espera, o que tornou necessária a distribuição de senhas. “As filas começavam à noite e trabalhávamos às

vezes até a madrugada, mas não era suficiente para atender a tanta procura. A expansão foi inevitável”, comenta Rogério.

Logo viriam novas filiais e em seguida a expansão para locais maiores e mais sofisticados.

O desejo de criar produtos diferenciados e de alta qualidade, levou o grupo a abrir a fábrica Cor Brasil, que hoje produz toda a linha de produtos capilares usados nos serviços oferecidos nos salões da rede e a linha de produtos de manutenção, vendidas com exclusividade nas lojas do Beleza Natural.

Em 2005, a empresa candidatou-se ao prêmio da revista Você SA em parceria com o Instituto Empreender Endeavor, chamado “Empreendedores do Novo Brasil”, sendo escolhida entre centenas de empresas de todo país. Na entrevista de avaliação para o referido prêmio, a empresa foi convidada a também participar do processo seletivo para ser apoiada pelo Instituto Empreender Endeavor (uma organização não governamental que tem por objetivo fomentar o empreendedorismo e a geração de empregos). Após 6 meses de avaliações estratégicas e financeiras, além de uma série de entrevistas, a empresa foi aprovada em julho de 2005 na fase final do processo seletivo que foi feita em Miami nos Estados Unidos e agora pode contar com o apoio da instituição para seu desenvolvimento.

### **Rogério Assis**

Iniciou sua experiência administrativa como gerente de uma filial da rede McDonald`s. A experiência na rede McDonald`s possibilitou o conhecimento de processos de controle, preocupação com a qualidade do atendimento e limpeza, padronização de serviços e sistema de trabalho em linha de produção, o que mais tarde foi adaptado para a realidade do Beleza Natural. Logo depois da sua saída do McDonald`s, iniciou-se a parceria que deu origem ao Beleza Natural.

Em 2005 estava se graduando pela Escola Superior de Propaganda e Marketing em Administração com especialização em Marketing. Planejava dar continuidade a sua qualificação, fazendo uma especialização em Finanças.

Na empresa, desempenha a função de Diretor Financeiro e acompanha os serviços da Contabilidade que é terceirizada.

**Heloísa Assis (Zica)**

Aprendeu desde cedo a fazer o melhor em todas as tarefas em que se envolve. Iniciou sua vida de trabalho como babá aos 9 anos de idade, cuidando de uma criança de 5 anos. Dessa experiência, absorveu o grande senso de responsabilidade e empatia para lidar com crianças. Foi faxineira e com a profissão, aprendeu a ser detalhista e caprichosa, além de dar valor ao trabalho de todas as pessoas, da mais simples a mais sofisticada. Como vendedora, desenvolveu sua capacidade de conquistar o público e resolver pequenas insatisfações da clientela, sempre com um sorriso no rosto, prática que mantém até hoje em suas interações com clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros. Concluiu o ensino médio e quando da pesquisa estudava inglês, informática e português, além de técnicas de apresentação e oratória.

Atua no Beleza Natural como Diretora de Campo, sendo responsável por todo treinamento técnico da equipe.

**Jair Conde**

Começou a trabalhar muito cedo, com cerca de 8 anos como entregador de roupas. Aos 11 anos atuou como ajudante de padeiro. Trabalhou em diversas atividades, como Office boy, auxiliar de escritório, auxiliar de almoxarifado, serviu o exército (como corneteiro de primeira linha) e atuou inclusive como taxista por vários anos. Tem sua maior experiência na fábrica de cigarros Souza Cruz, na qual entrou como auxiliar de serviços gerais e participando de treinamentos oferecidos pela empresa chegou ao cargo de mecânico sênior.

Tem o ensino médio incompleto e é casado com Heloisa Assis

Na empresa desenvolve a função de Controladoria de Ativos Financeiros (Tesouraria), direcionando os recursos para os principais pagamentos (salários, aluguéis, impostos) e acompanhamento da Assessoria Jurídica (terceirizada).

**Leila Velez**

Como Rogério, com quem é casada, também iniciou suas atividades na rede McDonald's ainda adolescente (com 14 anos), iniciou como atendente de lanchonete e foi alcançando promoções de cargo, até a função gerencial de Assistente de Marketing.

Foi a mais jovem gerente da rede, aos 16 anos. Sua vivência na multinacional trouxe os primeiros conhecimentos de processos, controles, atendimento e marketing. Era responsável pela atração e retenção de clientes das lojas de Ipanema e Caxias. Também era responsável pelo treinamento de atendimento e vendas da equipe. Possuiu uma vídeo locadora (Kinomania), que foi vendida para que pudesse se dedicar totalmente ao Beleza Natural.

Passou a fazer parte da diretoria no final de 2002 e desde então vem implementando projetos que objetivam a profissionalização da empresa, seja na admissão de profissionais com experiência de mercado, contratação de consultorias (consultoria da empresa júnior da ESPM para desenvolvimento do primeiro planejamento estratégico da Beleza Natural em 2003 e do Sebrae para a formatação do modelo de franquia), participação no processo seletivo da Endeavor e instalação de metas administrativas de desempenho e remuneração variável para os principais cargos gerenciais vinculados aos resultados de metas e projetos que visam à diminuição de custos, otimização de processos, planejamento de atividades, atração e retenção de clientes.

Na empresa desempenha as funções de Diretora de Marketing e Estratégia.



## **4.3.2**

### **Atividades de responsabilidade social**

#### **4.3.2.1**

##### **Turma da Ziquinha**

Há 5 anos a empresa proporciona a cada dia 27 de Setembro (dia de São Cosme e Damião), uma festa para 205 crianças oriundas da comunidade na qual Zica e Rogério nasceram e cresceram. Na ocasião é alugada uma casa de festas para que as crianças possam viver um dia de muita alegria e diversão, pois a maioria delas, nunca antes havia tido a oportunidade de conhecer um estabelecimento como esses. Também é feita uma farta distribuição de doces e brindes, além da concorrida camiseta da “turma da Ziquinha” – boneca mascote da empresa.

#### **4.3.2.2**

##### **Projeto de Reciclagem**

Preocupado com o fato de que a maioria de suas embalagens é de material plástico, o Instituto Beleza Natural criou uma parceria com uma empresa de reciclagem de plástico, que recolhe semanalmente todos os invólucros vazios, anteriormente utilizados para a realização dos serviços e também as embalagens vazias trazidas pelos clientes da rede, para que possam ser processadas e reutilizadas como matéria-prima plástica para diversos fins.

Os fundos arrecadados da venda destes plásticos, são utilizados pelo Beleza Natural para a realização de diversos programas assistenciais a seus colaboradores e comunidade. Exemplo disso é a compra de cestas básicas para colaboradoras em dificuldades financeiras (desemprego do cônjuge, problemas de saúde, etc.), compra de material escolar para filhos de colaboradoras nas mesmas situações antes mencionadas, etc. Também são realizados atendimentos gratuitos para crianças e adolescentes de orfanatos e creches de áreas das circunvizinhanças dos salões, de baixíssimo poder aquisitivo.

### **4.3.3**

#### **Definição do negócio**

O Beleza Natural é uma empresa de produção, comercialização de cosméticos e serviços de beleza, cujo objetivo é criar soluções para ajudar a elevar a auto-estima de seus colaboradores e clientes, oferecendo produtos e serviços de beleza de alta qualidade e resultados eficazes por preços acessíveis em um ambiente diferenciado.

#### **4.3.3.1**

##### **Missão**

Oferecer soluções em produtos e serviços para o embelezamento e saúde dos cabelos, corpo e mente, crescendo com solidez e visão compartilhada, conquistando novos mercados, encantando o cliente no atendimento, proporcionando o desenvolvimento profissional e pessoal de nossos colaboradores e contribuir ativamente junto à sociedade.

#### **4.3.3.2**

##### **Visão**

Fazer as pessoas mais felizes, promovendo beleza e auto-estima.

#### **4.3.3.3**

##### **Valores**

Os valores da empresa possuem uma ligação direta ao nome ZICA e o que ele representa, formando-se através de suas iniciais:

**ZELO** - Respeito e honestidade no trato com clientes internos e externos, preservando a transparência nas relações e o atendimento encantador.

**INOVAÇÃO** – Busca constante de inovação e soluções confiáveis e eficazes, com alto padrão de qualidade.

**COMPETÊNCIA** – Compromisso com o resultado e veracidade de propósitos.

**AMBIENTE** – Ambiente limpo, agradável e de qualidade.

**EQUIPE** – Valorização e desenvolvimento profissional dos indivíduos. Trabalho em equipe com sinergia.

#### **4.3.4**

##### **Localização das filiais e descrição da operação.**

A rede Beleza Natural conta hoje com 6 filiais (5 no Rio de Janeiro e uma Vitória no Espírito Santo) e uma fábrica de cosméticos (Cor Brasil) localizada em Bonsucesso no Rio de Janeiro.

##### **Filial Tijuca**

Localização: TIJUCA OFF SHOPPING – Rua Barão de Mesquita 280 – galeria verde – subsolo

Metragem ocupada: 900m<sup>2</sup>

##### **Filial Niterói**

Localização: SHOPPING BAY MARKET – Av. Visconde do Rio Branco, 360 – loja 108 – parte I

Metragem ocupada: 500m<sup>2</sup>

##### **Filial e Centro de treinamento (salão escola e auditório) Jacarepaguá**

Localização: Rua Tirol, 516 – Freguesia

Metragem ocupada: 1500m<sup>2</sup>

**Filial Caxias**

Localização: Rua Passos da Pátria, 100 – Duque de Caxias

Metragem ocupada: 400m<sup>2</sup>

**Fábrica Cor Brasil**

Localização: Rua Júlio Ribeiro, 226 - Bonsucesso

Metragem ocupada: 1000m<sup>2</sup>

Figura 4.3 - Operação de atendimento – Fluxograma de Produção

<b>Passo 1</b>	<b>Passo 2</b>
<b>A cliente é recebida por uma recepcionista, ao chegar no salão.</b>	<b>A cliente decide qual serviço deseja fazer e recebe a avaliação de um profissional.</b>
<b>Passo 3</b>	<b>Passo 4</b>
<b>Após aguardar na fila de espera, a cliente recebe o primeiro atendimento e tem seus cabelos divididos em mechas.</b>	<b>A cliente se dirige a uma outra sala onde uma outra profissional irá aplicar o Super-relaxante.</b>
<b>Passo 5</b>	<b>Passo 6</b>
<b>Logo em seguida, a cliente se dirige a uma outra sala, onde terá seus cabelos hidratados com produtos de marca própria.</b>	<b>Aqui ocorre a finalização do tratamento, em uma sala onde são realizados os penteados.</b>
<b>Passo 7</b>	<b>Passo 8</b>
<b>A cliente ainda conta com a possibilidade de adquirir os produtos para a manutenção do tratamento em uma loja dentro do salão.</b>	<b>O atendimento a crianças é feito em um local separado, numa sala decorada e com ambiente próprio a elas.</b>
<b>Passo 9</b>	
<b>Os serviços de manicure também são realizados em uma sala reservada.</b>	

Apesar de ser uma rede de lojas próprias, o Instituto Beleza Natural procura manter o padrão de qualidade de suas filiais, operando como se cada unidade pertencesse a um sistema de franquias. Para tanto, mantém uma equipe de três auditoras técnicas, cada uma com uma especialização: controles e processos administrativos e financeiros, técnicas de aplicação do Super-relaxante e demais técnicas dos serviços de cabeleireira e manicure, que visitam periodicamente as filiais, fazendo uma avaliação formal dos padrões de limpeza, atendimento e qualidade dos serviços e produtos oferecidos às clientes.

Cada serviço ou área possui um check-list de acompanhamento, que determina o padrão esperado pela empresa para realização de cada função. Individualmente, cada colaborador é avaliado, no mínimo mensalmente, seja pelas auditoras técnicas (escolha por amostragem), seja pela gerente de cada unidade.

## **4**

### **Marketing e produtos**

#### **4.4.1**

##### **Produtos e Serviços**

O Beleza Natural dispõe de serviços como hidratação, escova, corte, tintura, sobrancelha, além de embelezamento de mãos e pés. A rede também tem uma linha própria de produtos voltados para manutenção dos fios crespos e ondulados.

O principal serviço oferecido é o Super-relaxante, um tratamento exclusivo, feito da raiz até as pontas, onde os fios são tratados para que formem suaves ondas, diminuindo o volume e estimulando o brilho, maciez e balanço.

Trata e hidrata os cabelos crespos, não causando alisamento nas pontas após muito tempo de uso, como é comum com permanentes e amaciamentos. Os cachos ficam na extensão de todo o fio, permitindo que os fios fiquem longos, sem perda de beleza e naturalidade.

Deve ser feito mensalmente para que os cabelos mantenham o balanço e a maciez, além de evitar uma visível diferença entre a raiz do cabelo que cresceu neste intervalo (os cabelos crescem em média 1cm por mês), e os fios já tratados com o Super-relaxante.

Ao contrário de vários outros tratamentos existentes no mercado, como permanente-afro e alisamentos, que devem ser feitos de três em três meses, o Super-relaxante, não agride os fios, por isto pode e deve ser feito mensalmente.

Outra vantagem é o fato de que o uso do Super-relaxante, não impossibilita o uso de tonalizantes que modificam a cor dos fios, fato muito apreciado pela maioria das mulheres que vêm a modificação da cor como forma de mudar rapidamente o visual e acompanhar a moda. A maior parte das demais formas de tratamentos que alteram a estrutura dos fios, não permite o uso paralelo de nenhum outro tratamento químico nos fios.

#### **4.4.1.1**

##### **Cabeleireiro- demais serviços capilares**

Os demais serviços capilares são denominados cabeleireiro e os principais estão a seguir:

A restauração é um tratamento para cabelos muito danificados, indicado para fios que já passaram por várias agressões químicas como tinturas mal sucedidas, alisamentos, henês, etc. e encontram-se porosos, quebradiços e sem vida ou brilho.

A restauração recupera a estrutura do fio, fortalecendo os cabelos. É um processo químico leve, feito com produtos ricos em hidrolisados de queratina e em polímeros, desenvolvidos para penetrar na cutícula e repor temporariamente a proteína perdida.

A Hidratação é um tratamento para manter a saúde e beleza dos fios. A hidratação ativa a circulação e melhora a nutrição capilar. Os cabelos étnicos, naturalmente mais secos requerem cuidados especiais, principalmente os fios quimicamente tratados ou tingidos que necessitam de hidratação no mínimo uma vez por semana, sendo que o ideal é hidratá-lo sempre que os cabelos forem lavados com shampoo, ou seja, em média duas vezes por semana.

A Hidracor é um tonalizante capilar temporário desenvolvido pelo Beleza Natural formulado especialmente para dar cor aos cabelos enquanto hidrata. Principalmente em cabelos brancos relaxados. Não possui oxidante nem amônia, por isso seus pigmentos se depositam na superfície dos fios sem se fixar, ou seja, não danifica os fios, dando brilho, maciez enquanto modifica a cor dos cabelos.

Existe ainda o serviço de modelagem de sobrancelhas com utilização de pinça ou navalha. No Beleza Natural todos os aparelhos cortantes são esterelizados em forno de altíssima temperatura, homologado pela vigilância sanitária, e as lâminas utilizadas neste serviço, são descartáveis.

O serviço de manicure busca o embelezamento dos pés e mãos. Todos os materiais são descartáveis e os esmaltes utilizados são de ótima qualidade. A esterelização dos utensílios ocorre em aparelho especial de altíssima temperatura.

#### **4.4.1.2**

##### **Linha de Produtos**

A linha de produtos Beleza Natural foi criada visando atender as reais necessidades dos cabelos crespos e ondulados, além de ser a manutenção mais adequada aos cabelos tratados com o Super-relaxante.

Unindo toda tecnologia desenvolvida nos laboratórios do Beleza Natural à experiência das cabeleireiras, e principalmente ouvindo os pedidos e sugestões dos clientes, foi criada uma linha para cabelos crespos e ondulados.

##### ***Creme de pentear Beleza Natural***

Formulado para cabelos crespos e ondulados, principalmente os quimicamente tratados. Sem enxágue, o creme permanece deve permanecer nos fios, dando brilho, maciez e leveza, além de definir os cachos, controlando o seu volume. A fórmula exclusiva do Creme de Pentear Beleza Natural, é parte imprescindível da manutenção do tratamento com o Super-relaxante, pois atua na definição dos cachos, deixando-os com brilho e balanço.



### ***Creme de tratamento Beleza Natural***

Indicado para a hidratação profunda dos fios, devolve a oleosidade natural, brilho, maciez e balanço aos cabelos. Sua fórmula possui óleos vegetais e minerais, além do silicone, que nutrem o bulbo capilar que é responsável pelo brilho e maciez dos fios, fortalecendo os cabelos e deixando-os mais sedosos e maleáveis.

### ***Shampoos e Condicionadores***

Desenvolvidos para os cuidados com cabelos crespos e ondulados, possuem efeito acumulativo que protege os fios, melhorando sua aparência a cada lavagem. Cada linha visa a atender uma necessidade específica dos fios, como controle de volume, fortalecimento, maciez e brilho.

Os demais produtos da empresa tem menor escala de vendas e são o reparador de pontas, o pente Beleza Natural, a Maquiagem e os esmaltes.

#### 4.4.2

#### **Estratégia de Preço**

Segundo a visão da empresa, o intuito do Beleza Natural é ser um salão de primeira qualidade, mas voltado para a classe C principalmente. Para tanto, seus preços devem ser acessíveis para seu público-alvo. Graças ao grande volume de atendimentos e ao processo produtivo que diminui os custos da prestação dos serviços, isto se torna possível.

#### 4.4.3

#### **Distribuição dos serviços**

As instalações das filiais Beleza Natural são parte expressiva do modelo de negócios da rede, pois visam oferecer um ambiente sofisticado, agradável, bem decorado e bonito, porém com atmosfera de informalidade e descontração.

Como as clientes da rede em maioria vêm da classe C (47%, segundo pesquisa da rede, realizada em 2004, utilizando-se do critério Brasil), muitas não tem em seu ambiente familiar, instalações sofisticadas e encontram no fato de frequentar o ambiente do Beleza Natural motivo de orgulho pois percebem-se valorizadas, como podemos concluir segundo as declarações das entrevistadas na pesquisa qualitativa.

Todas as unidades possuem uma mini cafeteria chamada “Café Zica”, para possibilitar pequenos lanches para as clientes que aguardam o atendimento, servindo pão de queijo, salgados, refrigerantes, café e sucos.

Cada unidade possui também uma sala exclusiva para o atendimento infantil, com decoração colorida e alegre, além de cadeiras e lavatórios menores, adaptados para o tamanho infantil.

O serviço de manicures é desempenhado em sala específica para este fim. Esta condição facilita a prestação dos serviços, pois oferece espaço, iluminação adequada e material acessível para as profissionais em cadeiras com escolhidas, levando em consideração a questão ergonômica, além de mais conforto e privacidade para as clientes.

Todas as lojas são contam com a presença de muitas flores e objetos sofisticados de decoração, além de música ambiente selecionada (a rádio escolhida como padrão é a Antena 1 light Fm, conhecida por tocar músicas suaves e flashbacks).

### **Filial Niterói**

Localiza-se no SHOPPING BAY MARKET – Av. Visconde do Rio Branco, 360 – loja 108 – parte I.

A filial Niterói é a mais recente da rede no Rio de Janeiro, tendo sido inaugurada em Maio de 2001. É a filial que tem demonstrado o maior percentual de crescimento no ano de 2005.

O Bay Market possui um conceito de shopping chamado "Festival Mall", que oferece além de um mix bem variado de lojas, que atende ao público consumidor em geral, eventos diários como: shows, teatro infantil, palestras etc. Além de lojas convencionais, o Bay Market é composto por quiosques e boxes. A facilidade de acesso foi o principal atributo na escolha do local para a instalação da unidade Beleza Natural, uma vez que fica entre o terminal das barcas e a rodoviária de Niterói. Cabe ressaltar que atualmente, cerca de 65% do público da filial, vêm de São Gonçalo, uma cidade próxima à Niterói e cujos ônibus advindos da mesma, fazem ponto final na rodoviária ao lado do Bay market shopping. A circulação de milhares de pessoas nos corredores do shopping também é um atributo importante, uma vez que a ligação entre a estação das barcas e a rodoviária pode ser feita atravessando por dentro do shopping.

O Baymarket shopping também oferece ao Beleza Natural um espaço na entrada principal do shopping, onde foi instalado um stand da empresa que é utilizado para o cadastro de clientes potenciais, distribuição de brindes e demonstração de serviços e produtos.

### **Filial Tijuca**

Localiza-se no TIJUCA OFF SHOPPING – Rua Barão de Mesquita 280 – galeria verde – subsolo - Tijuca.

É considerada a matriz da rede, pois apesar de ter tido suas instalações inauguradas em Fevereiro de 2001, é na verdade a mudança da filial anterior que se encontrava também na Tijuca, porém em instalações muito menores e menos sofisticadas, na Usina da Tijuca, uma subdivisão do bairro, que por sua vez, haviam sido as instalações substitutas da primeira unidade da rede, na Muda, outra subdivisão da Tijuca.

A filial Tijuca é uma das maiores da rede, contando com 1000 metros quadrados. A rede alugou 14 lojas e as transformou em apenas um salão, tomando todo o espaço do subsolo (galeria verde). Sua decoração é clara e elegante e possui diferentes salas para cada tipo de serviço oferecido, incluindo uma sala de espera com capacidade para 150 pessoas.

É bastante próxima das ruas principais do bairro e fica à 300m do Metrô Tijuca. Suas proximidades são servidas com inúmeras linhas de ônibus que ligam várias regiões da cidade ao bairro.

O Tijuca Off-shopping fica em frente ao novo Tijuca Shopping, que é o maior ponto de atração do bairro. Milhares de pessoas passam pelos corredores do Tijuca Off-shopping para ter acesso ao Tijuca Shopping, ocasião em que o Beleza Natural pode ser conhecido pelos passantes que se dirigem ao novo shopping, bem como os clientes do próprio Tijuca Off-shopping, que vem se caracterizando cada vez mais por ser um shopping de prestadores de serviços, com várias empresas como lavanderias, cursos e salões de beleza, uma vez que muitos antigos lojistas de produtos como roupas e calçados, optaram por transferir suas lojas para o novo shopping.

### **Filial Jacarepaguá**

Rua Tirol, 516 – Freguesia

É subdividida em tempo salão e centro de treinamento da rede. Possui uma ampla área e instalações muito confortáveis. As áreas de treinamento e atendimento são separadas. O treinamento técnico operacional é realizado em um salão escola na área posterior do jardim. Já os treinamentos teóricos são ministrados no auditório, que fica localizado no segundo andar e tem capacidade para 50 pessoas.

É a maior filial da rede, contando com 1500 metros quadrados de área. Possui uma grande área verde externa com amplos jardins e árvores frutíferas como jaboticabeiras e outras.

É a única filial Beleza Natural com estacionamento próprio e gratuito para as clientes.

Possui ponto de ônibus em frente à entrada da loja e situa-se em rua de alto movimento de carros, ônibus e vans.

Outro ponto interessante é que possui área livre na parte da frente da loja, onde foi instalado um painel de propaganda (*frontlight*) com a logomarca e telefones da loja.

A proximidade ao centro de treinamento e a presença constante das treinadoras, realça ainda mais a preocupação com a qualidade do serviço prestado.

### **Filial Caxias**

Rua Passos da Pátria, 100 – Duque de Caxias

A filial Caxias possui 3 andares, sendo dois para atendimento e o terceiro para uso dos colaboradores como refeitório e vestuário. No terceiro andar também fica o estoque de manutenção.

Localiza-se no melhor bairro da cidade de Caxias, o 25 de Agosto, onde encontram-se a rodoviária, shopping e as ruas por onde passa o maior fluxo trânsito.

Caxias também tem o menor índice de concentração de outros salões de beleza, se comparado aos demais bairros onde localizam-se as demais filiais, dada o nível de desenvolvimento da cidade.

Por oferecer uma grande quantidade de lojas e entretenimento como cinemas e casas de show, Caxias torna-se um pólo de atração de toda a baixada fluminense, o que faz com que as clientes desta unidade sejam oriundas de diversos bairros e inclusive de outras cidades vizinhas como Petrópolis, Nova Iguaçu e outras.

#### 4.4.4

### Canal de vendas dos produtos

Os produtos do setor são distribuídos através de três canais básicos: distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo; venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares e franquias, lojas especializadas e personalizadas.

Entre os canais de distribuição dos produtos da indústria, as vendas em lojas tiveram 38% de participação. O atacado ficou com 34%, seguido pela venda direta com 24% de participação. As franquias tiveram 4% do mercado segundo a Associação Brasileira de Indústrias de Cosméticos e Perfumaria.

O Instituto Beleza Natural optou por realizar a distribuição de sua linha de produtos, unicamente nos salões da rede, em lojas criadas internamente para melhor exposição e ambiente de vendas.

Este canal permite despender tempo adicional com os clientes; personalizar a oferta de produtos de maneira que possam atender às necessidades específicas dos clientes; criar laços fortes com os clientes; oferecer níveis aprimorados de serviços aos clientes como orientação especializada sobre como utilizar a linha de produtos; trabalhar com estrutura de custos mais enxuta do que a de concorrentes que adotam a distribuição tradicional ao eliminar distribuidores e outros intermediários; desenvolver uma produção enxuta e flexível, produzindo segundo a demanda em vez de fazê-lo a fim de atender ao estoque.

Como a cliente vai à loja, pode tocar o produto, esclarecendo eventuais dificuldades com relação à escolha de cores, texturas e tipos.

Outro ponto positivo do canal adotado é ausência de produtos concorrentes no ponto de venda. Os produtos ficam expostos da melhor forma possível, em um espaço exclusivo, no qual o atendimento é feito por uma vendedora constantemente treinada em atendimento, linha de produtos, informações sobre cabelos, beleza, maquiagem e técnicas de vendas, para que possa realizar um aconselhamento completo às clientes

## 4.5

### Promoção

Todas as ações promocionais da empresa são voltadas ao interesse em reforçar o posicionamento da empresa de oferecer auto-estima e não apenas produtos e serviços. Para tanto se priorizam ações, promoções e propagandas que reforcem estes conceitos como os itens listados abaixo.

#### Propaganda

A agência de propaganda que atende à conta da empresa é a SGP. A ligação da empresa com a SGP é relativamente recente (desde o início de 2005) e tem se mostrado bastante produtiva. A SGP é a responsável pela logomarca atual e pela unificação visual dos materiais impressos da empresa, bem como materiais promocionais, rótulos e brindes.

Como citado anteriormente, a demanda de clientes é acentuada e a empresa optou por adotar uma estratégia de retenção dos clientes atuais e aumento do ticket médio em detrimento de ações agressivas de atração de novos clientes.

Atualmente não se tem utilizado mídia paga para ações da empresa. Todo o esforço de propaganda restringe-se ao ambiente interno da empresa, principalmente reforçando a idéia de exclusividade e originalidade dos produtos e serviços da empresa. Abaixo um exemplo de folheto de produtos, no caso, da linha de xampus e condicionadores Quatro Elementos.

#### Página na Internet - [www.belezanatural.com.br](http://www.belezanatural.com.br)

A empresa disponibiliza uma página na internet para servir de fonte de interação com seus clientes, além de divulgar informações sobre a rede, seus serviços, produtos, endereços e promoções. O conteúdo inclui uma página de dicas para os cuidados dos cabelos, capas das últimas edições da revista Beleza Natural fotos e endereços das filiais e fotos com a demonstração da transformação após o tratamento (antes e depois).

### **Promoção de Vendas**

Durante todo o ano a empresa utiliza-se de ações de promoções de venda, cujo intuito varia entre a elevação do ticket médio, aumento da taxa de fidelização dos clientes e atração de novos consumidores. A cada mês existe uma promoção específica de acordo com a ocasião e uma seleção de promoções permanentes, que na verdade já foram incorporadas ao leque de serviços habituais da empresa.

### **Painel consultivo – “Chá com a Zica”**

O painel consultivo Chá com a Zica tem como objetivo um maior contato com os clientes e a coleta de informações sobre grau de satisfação, anseios, sugestões e opiniões, além de um fortalecimento do elo do público com Zica, através da divulgação de sua imagem e carisma.

Cerca de 8 a 10 clientes são convidadas a participar de uma espécie de *focus group* chamado “Chá com a Zica”, no qual em clima informal seriam debatidos assuntos como o lançamento de novos produtos, histórico da empresa, insatisfações e demais assuntos pertinentes ao momento da reunião.

É oferecido serviço de chá e guloseimas por uma equipe de bufê, com garçons uniformizados, para degustação dos participantes.

Todo o processo é gravado e transcrito posteriormente para análise arquivamento. As informações colhidas bem como as sugestões e críticas são utilizadas no aperfeiçoamento de serviços, atendimento e produtos.

Ao final de cada encontro as clientes participantes serão contempladas com serviços e brindes de empresa.



### **Palestras temáticas**

Todos os dias são ministradas palestras em todas as filiais, usualmente uma pela manhã e uma à tarde para esclarecimento de dúvidas e divulgação de informações as clientes e colaboradores. Geralmente tem duração de 15 a 60 minutos e variam de assunto de acordo com os interesses da empresa ou da platéia, que pode solicitar um tema específico.

Objetiva divulgar os serviços e produtos oferecidos, esclarecer dúvidas das clientes sobre o uso correto dos produtos, dicas de beleza e cuidados com os cabelos.

As assistentes de marketing ou as assistentes de atendimento, fazem as palestras com demonstrações ao vivo como apresentações de maquiagem, penteados e demais serviços e produtos.

Também são ministradas palestras feitas pela própria Zica, cujo assunto varia entre a história da empresa, esclarecimento de dúvidas sobre determinados serviços e produtos e para contar as novidades da rede, como novos lançamentos e eventos.

### ***Happy Hour***

Em datas especiais como o aniversário do salão, dia da mulher e outras são convidados cantores de música popular brasileira para apresentação gratuita no salão. Geralmente ocorre no fim da tarde e as clientes são convidadas à participar.

Objetiva criar clima descontraído e agradável para espera dos clientes, principalmente em dias de pico de movimento.

### **“Turma da Ziquinha”**

Visando conquistar e fidelizar o público infantil, foi criada a mascote Ziquinha. Uma boneca que representa a inocência e a vaidade da menina. Alegre, inteligente e vaidosa, a personagem é utilizada na decoração das salas infantis e nos brindes direcionadas às crianças. Bolas e balas são distribuídas às crianças presentes nos salões da rede diariamente.

São criadas também promoções especiais em determinados meses, nas quais as crianças que fazem o serviço de corte ou Super-relaxante, ganham brindes como bolsinhas e bolas com a imagem da personagem.

A sala infantil dispõe também de um DVD com a programação de filmes e desenhos infantis e brinquedos para distração durante a espera – brinquedos grandes e bonecas.

A empresa pretende lançar uma linha de produtos infantis com xampu e condicionador com a imagem da boneca ainda este ano.

### **Marketing Direto**

Para um maior contato com os clientes, a empresa disponibiliza um serviço de atendimento ao cliente (0800 7044 446), que realiza ações de telemarketing ativo e passivo, recebendo ligações e dissolvendo dúvidas e insatisfações dos clientes, bem como contatando para divulgar informações sobre a empresa, quando necessário, com é o caso de lançamentos de produtos ou serviços e eventos. A central de atendimento Beleza Natural se destaca por não oferecer atendimento robotizado, baseado em rígidos textos pré-definidos, como é comum em centrais de atendimento. A afabilidade e autonomia das atendedoras proporcionam um atendimento mais ágil e humano.

A empresa dispõe de um endereço eletrônico para facilitar o contato de seus clientes ([belezanatural@belezanatural.com.br](mailto:belezanatural@belezanatural.com.br)), ou podem também estabelecer contato diretamente através de uma ligação na página da internet da empresa, na qual os clientes podem cadastrar o endereço eletrônico e enviar sugestões, reclamações e comentários. As respostas são dadas no máximo em 48h horas e todas as sugestões e comentários são agradecidos pela equipe.

### **Endomarketing**

A cultura organizacional é um dos pontos mais fortes da empresa, pois enaltece o clima de alegria e comprometimento com a proposta de elevação de auto-estima para clientes internos e externos da empresa. As ferramentas de endomarketing tornam-se fundamentais para a manutenção deste ambiente familiar e contagiante presente nas lojas. Durante todo o ano são feitos eventos, ações, competições e concursos, nos quais toda a equipe é convidada à participar. A integração entre as filiais também é estimulada

nestes encontros, que normalmente ocorrem na filial Jacarepaguá, por ter o maior espaço físico e dispor de auditório com projetor de imagens e aparelhagem de som.

A *Cantina da Mama Zica* é um evento no qual a diretoria, em especial Leila e Zica, passam o dia inteiro confeccionando pizzas para os colaboradores gratuitamente. Cada colaborador escolhe o sabor que deseja e é servido pelos donos da empresa. O clima é de muita amizade e descontração.

## 5

### **Análise da Cultura Organizacional do Beleza Natural.**

Neste trabalho usaremos este sistema de definições de Schein (2004), ou seja, vamos identificar quais são os pressupostos básicos formuladores da cultura do Beleza Natural a partir dos valores e crenças existentes, dos artefatos e expressões culturais da organização e do papel da liderança como gênese da cultura organizacional. Os demais autores estudados auxiliaram na interpretação e organização das informações sobre a cultura do Beleza Natural.

#### **5.1**

##### **A Cultura Organizacional do Beleza Natural e o ciclo de vida da empresa.**

Apesar de já existir há mais de dez anos, o Beleza Natural experimentou seu maior crescimento, passando de um modesto salão para uma rede de sofisticados hipersalões, nos últimos cinco anos, multiplicando por 5 o seu número de empregados e com planos de continuar este crescimento vertiginoso nos próximos anos. Podemos então classificar a empresa dentro de um esquema de ciclo de vida de uma organização como uma empresa em desenvolvimento que ainda não alcançou a maturidade.

A cultura tem sido um fator importante neste processo e a chave e a figura heróica da Zica, como exemplo de superação e inspiração para os funcionários, encontra-se espalhada por todo estabelecimento em grandes posters e backlights. Por trás do exemplo da Zica surge o primeiro pressuposto básico da cultura do Beleza Natural: Tudo é possível com esforço e dedicação. Toda funcionária sonha em ser uma Zica e a empresa explicitamente alimenta este sonho.

O crescimento da empresa implica em um desafio: a necessidade de preenchimento de posições de gerencia e funções técnicas próprias de uma grande empresa,(contabilidade, finanças, marketing e recursos humanos), isso tem trazido profissionais com um perfil diferente do perfil atual da maioria do corpo funcional da empresa, onde mesmo as gerentes de loja são oriundas de um processo de ascensão profissional. A empresa enfrenta este desafio incentivando às suas funcionárias a cursar

o terceiro grau, inclusive ajudando no custeio desta educação. Mas se isso vai resolver a demanda por profissionais tecnicamente qualificados do Staff não se pode afirmar no momento.

A criação de um escritório central dissociado das lojas pode gerar uma subcultura “matriz” perigosa no relacionamento com as lojas, o escritório central concentra ainda subculturas profissionais tais como contabilidade, finanças, informática e marketing o que pode ressaltar ainda mais a clivagem em relação às operações. No escritório central também se encontram a maior parte dos funcionários “técnicos” contratados para ajudar na gestão da organização.

## **5.2**

### **Artefatos Culturais: Ritos, Heróis e valores professados.**

#### **5.2.1**

##### **Instalações do Beleza Natural.**

As instalações do Beleza Natural são expressões claras de sua cultura, a começar pela presença da Zica em todos os ambientes, como ícone da organização, suas fotos estão em quase todas as salas e ela é o símbolo do salão. Todas as instalações são extremamente limpas e organizadas, bem decoradas e com bastante conforto para as clientes, com ampla sala de espera e lanchonete. É evidente a inspiração do McDonalds na gestão das lojas, com limpeza constante e massificação do serviço. Cada salão é uma verdadeira linha de montagem de serviços, com até 60 secadores e lavadores em uma só sala.

As instalações reforçam claramente vários pontos da cultura, o culto à personalidade da Zica, a industrialização do processo de atendimento e o posicionamento como um serviço de qualidade através dos elementos tangíveis oferecidos: equipamentos, decoração e atendimento.

## 5.2.2

### O Superação.

O Superação é um evento com o propósito explícito de unir e verificar os padrões em cada filial do Beleza Natural e ele é composto basicamente de três atos. No primeiro ato acontece a chegada do comitê de fiscalização, formado pelos quatro sócios mais alguns funcionários veteranos que ajudarão na fiscalização e na auditoria, eles chegam na loja, que funciona normalmente durante o evento, e são recebidos com músicas, coreografias, e fogos de artifício pelos funcionários locais.

#### *Depoimento de Zica sobre o Superação.*

O nosso Superação é a coisa mais linda mundo! Porque essas meninas elas lutam o ano inteiro para chegar nesse evento no fim do ano. O nosso Superação é uma troca de brincadeira, é energia e ao mesmo tempo a gente está cobrando os padrões da empresa, e esses padrões são avaliados neste dia, onde elas tem oportunidade de mostrar que o ano todo elas estão ali sempre se preocupando com tudo o que elas aprenderam no centro de treinamento ou com outras pessoas que vem dar palestras.

Gente é bacana! Elas vestem a camisa, elas fazem uniformes diferenciados! Então o Superação não é só cobrar as normas não! É um respeito e ao mesmo tempo é um carinho com a empresa! É brilho no olhar sabe! E isso é algo que ninguém pode colocar artificialmente em ninguém!

O comitê de fiscalização encena uma apresentação onde cada um dos fiscais representa um valor da organização.

No segundo ato o grupo fiscalizador divide-se e cada um de seus membros inicia a fiscalização de um setor ou operação da filial. O salão continua o seu funcionamento normal e sempre lotado. Os fiscais interagem com os clientes em um clima de descontração e a Zica é a principal atração, sempre atenciosa com funcionários e clientes, o demais sócios também recebem o carinho dos funcionários no processo.

O terceiro ato consiste em uma série de performances, onde em duas das quatro filiais observadas foi encenada uma dramatização da saga da Zica, de sua origem humilde como babá e faxineira até o seu sucesso e a premiação obtida em concurso da ONG Endeavour, simbolizando o início da conquista do mundo. No final ocorre sempre

uma apoteose onde os sócios, vários funcionários e clientes ficam emocionados e muitas lágrimas são derramadas.

### 5.2.3

#### Heróis

A figura da Heloisa Assis, a Zica, é central para entendermos a cultura do Beleza Natural, ela, seu carisma e sua saga, é a grande fonte de inspiração para as funcionárias que passam a acreditar que o sucesso é possível, que é possível superar as barreiras. A maior motivação da Zica não era virar grande empresária, e sim resgatar a sua autoestima melhorando sua aparência, e para conseguir isso iniciou uma saga, que inclui o uso de seu irmão e sócio como cobaia, ( e a conseqüente perda dos cabelos por parte do irmão), a aliança com uma química, a descoberta do super-relaxante, o primeiro salão e o cuidado desde o início, com qualidade, limpeza e a identificação com as clientes.

O caso do Beleza Natural é um bom exemplo de construção de um herói, pois todos os funcionários sabem como ela venceu todas as adversidades e se ela pôde, outros poderão. e mais uma vez o exemplo do Beleza Natural é importante, onde a figura mítica da Zica representa e confunde-se com a da empresa.

#### *Depoimento de Heloisa Assis sobre a sua saga.*

Eu venho de uma família humilde, mas muito humilde mesmo, meu pai era biscateiro e minha mãe lavadeira. Eu comecei a trabalhar aos nove anos como babá, depois de babá eu fui empregada doméstica, lavadeira, faxineira, vendedora de roupas íntimas, vendia salgadinho nas ruas.

As coisas que eu aprendi ali, cada detalhe, de cada trabalho, eu hoje emprego em meu trabalho. Só que eu tinha um problema muito sério, porque para entrar na casa destas pessoas ou para você vender alguma coisa, você tinha que ter aparência, e aparência eu não tinha com o meu cabelo, porque ele não era como hoje, eu tinha um cabelo enorme, Black, duro, sabe, muito difícil para pentear, só dava para pentear com garfo, então eu tinha que usar lenço, mas lenço gente, com o cabelo molhado. Então imagine um lenço apertado com o cabelo molhado e aquilo feria a minha orelha.

Eu queria o cabelo balançando, eu queria o cabelo sabe, assim do jeito que ele está hoje, mas nada, nada disso tinha no mercado. Tinha alisamentos, pastas, henês, e isso eu tive que usar, porque até mesmo para arranjar namorado, que eu não tinha namorado! Com vinte e um anos eu falei assim: chega! Basta! Ou eu assumo este meu cabelo ou então eu vou procurar alguma coisa que desse solução nesse cabelo.

Ai fui fazer um curso de cabeleireiro, cheia de vontade, pensando : Caramba! Vou conhecer o meu cabelo! Vou fazer o meu sonho se realizar! Então fui. Hum, cheguei lá, a decepção: Aprendi tudo o que já tinha no mercado: alisar, fazer escova, passar henê, mas

eu não queria isso! Eu queria cuidar do meu cabelo. Não queria tirar a essência, sabe, do meu cabelo. Dizer assim: Nossa eu tenho ondas, eu tenho cachos, eu quero usar os meus cachos! Eu quero usar o meu cabelo crespo! Eu quero o meu cabelo com ondas! Eu não quero meu cabelo esticado!

Eu comecei a pedir a representantes comerciais de empresas que vendiam insumos para os salões para arranjamem matérias primas para mim. Eu não sou química, mas eu tinha um sonho, e esse sonho acho que atravessou tudo, sabe? Eu cheguei nessas pessoas e pedi, essas pessoas conseguiram me arranjar pozinho, eu chamo de pozinho porque como não sou química eu não sabia o nome de nada, de matéria prima nenhuma. Então, pozinho que me dava assim... pouquinho mesmo, pouca coisa, mas que me garantiu dez anos de experiências.

Eu pegava creme comum de pentear e misturava estes pozinho. Nunca contei o que botei e como fazia, ia acabando, iam terminando os pozinho. Gente! O meu cabelo caía! Sabe cair aos pedaços assim? Pedaços mesmo! Mas era tão incrível! Eu não sabia se chorava, ou ria. O que eu mais encontrei foram pessoas para me desanimar. Eles falavam: Você é louca! Você não vai conseguir! Corta logo de uma vez esse cabelo!

Eu cortei várias vezes curto, mas do meu sonho eu não desisti. Sabe um dia uma pessoa da comunidade chamou e perguntou: “Zica, o que você passou no seu cabelo? Você passou alguma coisa no seu cabelo, o seu cabelo está diferente!” Ai é que eu comecei a perceber a importância daquilo! O que aquilo poderia fazer pela minha vida! Gente foi a primeira vez na minha vida que eu ganhei um elogio! Isso para mim foi fantástico demais! Receber um elogio! De cabelo ainda por cima! Nossa! Eu já estava com trinta e poucos anos!

Eu pensei: se está bom eu vou continuar passando. Eu passei e meu cabelo realmente mudou, não era ainda como é hoje, mas mudou. As pessoas começaram a perguntar: “Passa em mim! Eu quero usar!” Então eu falei assim: Peraí, vamos registrar esse produto, ai com uma química consegui passar isso para o papel, ela não sabia o que eu usava. Para fazer essa química acreditar que aqueles pozinho, que eu não sabia o nome, e nem ela, pois eu não tinha registrado nada, podiam virar um produto foi difícil.

Aos pouquinhos ela conseguiu colocar isso no papel, e eu consegui registrar, essa fórmula maravilhosa que faz parte hoje do Beleza Natural. Gente, eu não tinha dinheiro nenhum para poder montar o salão de beleza. Primeiro eu desenvolvi uma técnica, com o registro do produto nas mãos eu desenvolvi uma técnica para aplicar este produto. Depois convenci o meu marido a vender o único bem que ele possuía um fusca 78, que ele quando tinha se aposentado tinha comprado.

Nos unimos, e graças a Deus conseguimos abrir um salão de fundo de quintal. E olha gente, com produto inovador, com uma casa que tinha mais de cem anos, mas uma casa que foi enfeitada com tantas flores!

A gente sabia que aquelas pessoas que iam ali tinham o mesmo problema que eu tinha, que eu passei, então levantar a auto-estima dessa pessoas era agora o meu primeiro passo e eu tinha um produto maravilhoso nas mãos para isso. Eu não tinha dinheiro para fazer propaganda, o nosso trabalho sempre muito boca a boca.

Mas a minha cunhada ela escrevia em um papel, ela e meu irmão, e tirava Xerox do papel e a gente colocava nos ônibus. Isso foi chamando as pessoas e a chamada era engraçada porque era assim: “Você já está cansado de henês, pastas, alisamentos? Venha para a gente que a gente consegue deixar os eu cabelo com cachos.”

Eu já fazia propaganda com o meu cabelo que já estava com alguns cachos. Em três meses as pessoas começaram a fazer fila para serem atendidas no salão, na porta. Eu



nunca mais vou esquecer-me disso! Em três meses eu cheguei para trabalhar no salão e ele já estava com uma fila imensa, e isso foi fantástico! Como é que ia atender a essas pessoas? Ai começou a minha vida, esta loucura, porque comecei a distribuir senhas, e essa senha faz parte do Beleza Natural até hoje.

Claro que hoje é diferente, hoje é senha eletrônica, não é papelzinho. Nove horas da manhã já tinha mais de cem pessoas dentro do salão. Imagine! Você com quatro pessoas para atender cem! Não dava, a gente saia de lá uma hora da manhã. Fizemos uma pesquisa no salão para saber de onde vinha tanta gente. Descobri que atendia pessoas de Jacarepaguá, Tijuca, atendia bairros que eu nunca pensei atingir.

Eu tinha que abrir filiais. Então tive que fazer todo um trabalho, treinar pessoas, para abrir uma filial em Jacarepaguá. E consegui gente, daí eu não parei mais! Salões lindos sabe? Bem amplos, bem claros, sabe, alguma coisa que satisfaça as nossas clientes. Porque antigamente não tinha isso, para a nossa pele, para o nosso cabelo, só tinham salões mal cheirosos, salões pequenos, sujos, eu queria fazer uma coisa diferente. E até hoje graças a Deus faço isso! E cobro um preço maravilhoso, que todos possam pagar.

O Beleza Natural conseguiu definir uma missão clara para todos os colaboradores e clientes: resgatar a auto-estima e tangibiliza isso através do seu orgulho pelo o que construiu e por quem é. Este traço fornece uma inegável vantagem competitiva para a empresa, pois é inimitável. (Barney,2001). Um verdadeiro culto à personalidade da Zica foi criado e seus efeitos sobre o moral dos funcionários e sobre as clientes é grande. Recentemente a empresa vem procurando diminuir a ligação e dependência da imagem da Zica, alegando riscos de superexposição da sócia.

Ao lado da Zica, outros heróis surgem, cada um dos sócios tem um papel específico nesta mitologia. Jair, sócio e marido da Zica, aparece como quem sacrificou-se pelo sonho da esposa, vendendo o seu único bem, um automóvel, para ajuda-la a abrir o primeiro salão. Simpático e bonachão, é uma figura querida por todos sendo um contraponto à presença “elétrica” da Zica nas várias lojas.

*Depoimento de Jair, marido e sócio da Zica sobre a sua saga.*

Eu vim de uma família humilde, eu morei vinte e três anos no morro da Casa Branca, trabalhei vinte e seis anos e meio na Souza Cruz, comecei como faxineiro e fui até mecânico técnico, já fui diretor sindical, sempre tive o sonho de subir na vida. Fui padeiro, fui jornalista, minha vontade era sempre subir, galgar alguma coisa. Fui taxista, tive uma oficina com meu filho, a gente vendeu cerâmica.

Eu sempre apoiei muito a minha mulher, porque ela sempre foi uma guerreira. Tudo o que ele fazia ela fazia bem, fazia de coração!

Leila e Rogério, respectivamente cunhada e irmão da Zica, representam a modernidade, sendo um casal sofisticado, jovem e bonito empreendem uma saga

particular, estudando e obtendo conhecimentos necessários ao crescimento e profissionalização da empresa e introduzindo este importante elemento na cultura do Beleza Natural: a valorização do conhecimento e do estudo.

*Depoimento de Rogério, sócio e irmão da Zica.*

Quando começamos tudo era muito pequenininho, era um salão de fundo de quintal, e era eu a Zica e mais quatro colaboradores. Eu fazia muitas coisas dentro do salão: Atendia ao cliente, fazia toda a área administrativa, enchia os potinhos de creme, se precisasse eu penteava um cabelo, varria chão, limpava o banheiro, então no início todo mundo tinha de fazer tudo.

A gente começou no fundo do quintal ,com uma loja de uns trinta metros quadrados, e hoje(2005), a gente tem área útil de salão mais ou menos uns quatro mil metros quadrados de atendimento de salão. De quatro colaboradores passamos para quatrocentos. É um crescimento bem grande!

*Depoimento de Leila Velez, sócia e cunhada da Zica.*

O Rogério e eu tínhamos uma experiência muito grande em serviços, porque a gente veio de uma escola que foi o Mc Donalds. Nosso primeiro emprego, e eu comecei lá como todo mundo começa, era uma adolescente de quatorze anos, limpando o chão, fritando hambúrguer e batata frita, mas sempre com um olhar de que aquilo ali não era o meu destino. Nos dois, a gente queria muito mais!

E assim eu acho que juntando o conhecimento do super-relaxante, juntando com a nossa experiência no Mc Donalds onde nós aprendemos toda a parte de processos de qualidade de serviços, a preocupação com o atendimento, a preocupação com o cliente em primeiro lugar, o respeito ao cliente, o respeito ao nosso cliente interno, que é o nosso colaborador. Essa união de esforços é que fez o Beleza Natural ser tão diferente, ser tão especial como é hoje.

Há doze anos, nós estávamos quatro pessoas, na laje de uma casa discutindo qual nome seria o mais adequado para o salão. Na verdade não era um salão que estávamos discutindo ali, era um sonho que a gente estava tentando concretizar e virar uma realidade, a realidade que a gente tem hoje. A gente estava discutindo vários nomes, várias idéias, botar o nome da Zica e ai surgiu o nome: Beleza Natural! Ai todo mundo adorou porque o nome traduzia justamente tudo àquilo que a gente acreditava. A gente queria valorizar o cacho, o cabelo cacheado, o cabelo crespo.

## 5.2.4

### Valores professados

Uma das principais características do Beleza Natural, foi a preocupação desde a sua fundação, do estabelecimento e propagação de valores organizacionais bem definidos e consistentemente reforçados pela administração. O resultado é que boa parte destes valores transformaram-se em pressupostos organizacionais, bem arraigados dentro do corpo funcional. Como já explicado anteriormente estes valores formam o conceito “ZICA” de empresa, assim detalhado.

O primeiro valor explicitado é o ZELO, ele reflete o cuidado com o cliente do Beleza Natural, existe uma grande identificação entre os clientes e a empresa e isso é acentuado pelo fato de várias funcionários terem sido recrutadas dentre as clientes, sendo uma das políticas da empresa. Os clientes sentem-se compreendidos e as funcionárias projetam suas antigas necessidades de clientes gerando grande empatia.

#### *Depoimento de Cláudia, gerente de marketing:*

A nossa estratégia de marketing, nada mais é do que o amor! É o respeito e o amor que a gente tem pelas clientes. Então o que a gente aplica hoje com os colaboradores é o mesmo que a gente aplica para as clientes: é o respeito, é o interesse em saber o que está agradando e o que não está agradando, é a exigência que até a própria Zica tem e ela consegue passar isso para toda equipe. A alegria, o calor humano.

#### *Depoimento da Zica sobre os clientes*

A gente trata nossos clientes como rainhas, reis, (porque hoje eu atendo muitos homens), muitas crianças! Nossa, é lindo! Saber que esse produto hoje pode proporcionar, não é só um produto, é um atendimento encantador, em que as pessoas chegam, cansadas de tanta coisa, e hoje poder dizer assim: “Eu vou lá no Beleza Natural, que hoje eu vou me sentir como rainha, eu vou me sentir como uma princesa, eu vou me sentir como um rei!”

O segundo valor é a INOVAÇÃO, a própria origem do beleza Natural está associada à uma inovação, a “descoberta” do super-relaxante. A existência de uma fábrica própria ajuda no desenvolvimento de novos produtos e a criação de novas soluções estéticas para cabelos crespos proporciona um grande campo de expansão de serviços e produtos. Embora seja um valor real para a direção, ele não encontra a mesma força entre os funcionários de campo, que se sentem seguros com os produtos e serviços hoje oferecidos. Já na subculturas, matriz e fábrica, é um dos valores perseguidos e internalizados.

*Depoimento de Rogério, sócio e irmão da Zica.*

A gente tem um organização sofisticada, como a divisão do salão só para o super-relaxante em etapas, isso facilitou muito que a gente pudesse ganhar em produtividade, então um serviço que antes levava em média uma hora e meia, duas horas, agora leva quarenta minutos.

*Depoimento de Leila Velez, sócia e esposa do Rogério.*

A gente tem uma publicação que tem hoje uma tiragem de vinte mil exemplares, e nessa revista a gente procura fazer da cliente a nossa modelo! Então fazemos as transformações tradicionais, como era antes e depois do tratamento, dicas de beleza, dicas de viagem, todo um universo focado em nossa cliente e na elevação da auto-estima destas pessoas, nos temos agora também a rádio Beleza Natural, que toca internamente nas lojas, que tem uma programação super-alegre, super-divertida, entremeada de inserções falando de beleza e de auto-estima.

Dicas, sobre como fazer um currículo, entre outras coisas. Nos fazemos algumas campanhas externas, mas o nosso desafio hoje é crescer, nós já temos uma demanda muito grande reprimida então não faz muito sentido a gente estar utilizando a mídia tradicional.

Nosso processo é realmente fazer com que o nosso cliente que já vem espontaneamente seja muito bem atendido para que ele volte cada vez mais e consuma cada vez mais nossos produtos. A gente tem uma equipe de marketing que tem uma assistente de marketing em cada loja. Ela está ali para fazer pesquisas, apurar a condição de atendimento às nossas clientes, para dar toda uma assistência à estrutura de marketing, focada em cada unidade.

Uma coisa interessante do Beleza Natural é a própria maneira como o serviço é organizado, a gente trouxe da nossa experiência no Mc Donalds, a visão processual, você fazer o melhor em cada área, dividir o serviço em cada uma das etapas, um processo fordista mesmo de linha de produção. E a gente conseguiu adaptar isso para a realidade do Beleza Natural sem a frieza que uma linha de produção geralmente acarreta.

Você pensa em Ford, você pensa na linha de montagem, você pensa muito naquela pessoa que não pensa muito no que esta fazendo, agindo mecanicamente. A gente pegou cada serviço, dividiu em várias etapas, no caso do super-relaxante são sete fases, e cada fase a gente incrementou com “molhinho” do Beleza Natural, que é o molho do atendimento, do calor humano, do sorriso, de um tratamento especial para o cliente, em cada fase deste trabalho.

A gente conseguiu alinhar a velocidade de uma linha de produção, a diminuição de custo associada à linha de produção, um aumento da capacidade de produção e a gente conseguiu não perder o calor humano, que é o mais importante para fazer disso uma coisa gostosa, uma coisa agradável.

*Depoimento de Marcelo, gerente da fábrica de xampus, (Cor Brasil)*

A gente possui um produto exclusivo, completamente diferente no mercado, e uma das nossas linhas corporativas é a preocupação com a qualidade e com a segurança que a gente precisa para o nosso cliente Beleza Natural sinta em retornar para as nossas unidades comerciais. A garantia da gente ter sempre um padrão de produto com o mesmo padrão de qualidade. Passamos de 12 toneladas por ano no início as atuais 50 toneladas por ano atualmente, um crescimento bastante expressivo para uma área industrial onde você tem toda a sua fabricação e distribuição somente para as unidades comerciais próprias.

O terceiro valor é o chamado COMPÊTENCIA que tem uma definição complicada para o funcionário médio da empresa: “ Compromisso com o resultado e veracidade de propósitos”. A gestão do Beleza Natural procura estabelecer vários indicadores de gestão e tem um bom controle sobre eles, mas os funcionários ainda não internalizaram estes conceitos. A empresa ainda tem dificuldades que eles sigam normas básicas de utilização de seus produtos, nas dosagens indicadas para os vários processos. O rápido crescimento da rede e a incorporação de mais mão de obra têm dificultado ainda mais esta tarefa e a absorção deste valor.

O AMBIENTE é o quarto valor e tem haver diretamente com a limpeza e organização das instalações. É um valor reconhecido por todos, enfatizado pela direção e de fácil tangibilidade. Todas as lojas e instalações da empresa estão impecavelmente limpas, bem iluminadas e toda hora alguém está limpando alguma coisa.

*Depoimento de Rogério, (sócio e irmão da Zica)*

Quem pensa em um salão para cabelo crespo, pensa em uma coisa muito pequenininha, mal cheirosa, e a gente queria mudar essa idéia. Então o conceito do Beleza Natural começou a mudar a história de salão para cabelo crespo e ondulado. Os salões hoje são salões amplos, claros iluminados, com uma decoração bem bacana, e a gente acredita que isso também faz parte do sucesso do salão.

EQUIPE é o quinto e último valor professado e é um dos mais internalizados, as funcionárias têm grande união e carinho uma pelas outras, as supervisoras tem liderança respeito e integração com o corpo funcional e existe uma preocupação reforçada com apoio real, com a educação e evolução profissional de cada um. Apesar de na prática a maioria dos valores tem um grau de aderência grande, existe uma diferença entre o projeto de empresa que os “tecnocratas” e consultores procuram construir e a empresa operacional, baseada na liderança e princípios simples estabelecidos pela Zica e o fordismo adaptado inicialmente introduzido pela Leila e o Rogério na organização.

*Depoimento de Aldeilde, auditora e uma das funcionárias mais antigas da empresa*

Eu trabalho a doze anos no Beleza Natural e o Beleza Natural para mim posso dizer que é uma escola de vida, porque no Beleza Natural eu encontrei pessoas que me deram valor, profissionalmente, me respeitam, me ensinaram a respeitar o meu próximo. São pessoas que estão crescendo e querem me levar junto com eles, eles estão dizendo para mim: Vem comigo!

*Depoimento de Ana Cristina, Gerente de Jacarepaguá.*

Eu sou gerente comercial da filial de Jacarepaguá, comecei a trabalhar no Beleza Natural há oito anos, comecei como recepcionista na filial de Caxias, depois fui a Gerente Administrativa na filial Tijuca, e hoje estou gerenciando a filial Jacarepaguá. Sinto-me muito feliz de estar com a Zica este tempo todo porque ela é uma pessoa de muita garra e ela passa isso para gente.

*Depoimento de Heloisa Assis, a Zica.*

Aqui no Beleza Natural a funcionária é respeitada, não importa a classe social de cada uma. Eu trago estas meninas, eu formo estas meninas, mas não é só formar estas meninas só no lado profissional não, eu digo assim, muitas vezes a gente tem que até reeducar essas meninas, porque quantas meninas dessas as vezes como a minha mãe, como meu pai, não teve uma educação em casa, porque a mãe trabalha, porque o pai trabalha, quantas aqui chegam sem ter a oportunidade de ter modos para lidar com outras pessoas e a gente sabendo que elas tem isso muito dentro delas, a gente sabe que essas meninas vem de comunidade carente.

E isso é tão gratificante para a gente, a gente fazer um pouquinho essa parte social que é devolver para elas a oportunidade de educação e de respeito. A gente levas essas pessoas para o centro de treinamento e transformamos essas pessoas, apesar de tudo em um baita profissional, porque aqui a gente respeita tanto eles que eles só saem daqui quando eles estão capacitados mesmo.

Se eu posso fazer um pouquinho mais disso, vou fazer porque isso gera uma família, todo mundo que trabalha quando você dá oportunidade para eles crescerem, afinal de contas muitos entram limpando o chão. E tem a oportunidade de chegar a uma gerencia de salão. Quantos deles estão estudando! Mais de setenta por cento de nossos funcionários hoje(2005) estão estudando! Antigamente elas podiam entrar com o primeiro grau somente, hoje já entram com o segundo grau. E vários já estão na faculdade! E fazemos outros tipo de cursos também, trazemos profissionais da área de saúde para falar do couro cabeludo entre outros.

*Depoimento do Rogério, sócio e irmão da Zica.*

Nós temos um incentivo muito grande de volta ao estudo para os nossos funcionários, hoje quando os colaboradores entram na empresa, eles já entram com o segundo grau completo, mas tem uma boa parte desta gente que já está aqui com a gente já a bastante tempo que não tinha o segundo grau e a gente dá um incentivo muito grande para essas pessoas voltarem a estudar, dá flexibilidade de horário. E tem um detalhe muito importante também que a gente foca muito nas gerentes, principalmente àquelas que têm vontade de aprender, a gente tem uma bolsa para elas poderem fazer faculdade, a gente geralmente paga cinquenta por cento da faculdade para que elas voltem a estudar.

*Depoimento de Andréia, Auditora Técnica*

Trabalhar no Beleza Natural para mim se resume em satisfação profissional, porque aqui no Beleza Natural eu encontrei pessoas guerreira como a Zica, pessoas que respeitam os colaboradores, os seus clientes, pessoas que passam assim esse calor humano para a gente. Isso é muito difícil a gente encontrar lá fora.

*Depoimento de Marcelo, Gerente da Fábrica Cor Brasil.*

Estar trabalhando no Beleza Natural é uma satisfação muito grande! Visto que a cada dia a gente consegue crescer como pessoa, crescer como profissional, existe um estímulo muito grande por parte do corpo diretor para conosco em desenvolvimento nosso e desenvolvimento da equipe. Existe uma marca muito interessante de nosso grupo de colaboradores que é a felicidade e a vontade de estar fazendo cada vez mais, até pelo espelho da Zica, de estar fazendo sempre mais, sempre se superando e sempre vencendo novos desafios.

Eu trabalho no Beleza Natural há um ano e meio(2005) e estou cada vez mais feliz e acreditando que cada vez mais o sucesso vai se perpetuar, agregando mais pessoas, e trazendo a felicidade não só para as pessoas que trabalham, que fazem parte da organização, mas para todas as pessoas que se beneficiam dos serviços do Beleza Natural.

*Depoimento de Tânia, Gerente de Recursos Humanos.*

Quando um colaborador chega na empresa ele já chega em seu primeiro dia com sua carteira assinada, ele já chega treinado e ele já sabe o que tem que fazer, tanto na área técnica, como na área de atendimento.

Para mim o Beleza Natural representa realização profissional, liberdade para criatividade, respeito, auto-estima elevada tudo o que uma mulher espera para sua ascensão profissional.

### 5.3

#### **Pressupostos básicos identificados.**

*Depoimento de Claudia, Gerente de Marketing*

Falar de mim com o Beleza Natural, eu até evito um pouco porque eu começo a me emocionar (chorando) porque para mim agora é minha família, é esse calor que me atrai é chegar você está com um problema e dizem, vem cá! Vamos resolver, vamos resolver. Hoje sinceramente, pelo menos pelas empresas que eu passei eu não vivenciei isso!

A identificação dos chamados pressupostos básicos da cultura organizacional Schein(2004), é uma das tarefas mais difíceis para o pesquisador, isso porque muitos de seus elementos não são visíveis inicialmente ou não são explicitados. No caso do Beleza Natural esta tarefa foi mais simples, pois esses pressupostos ficam muito claros nas entrevistas e atitudes da direção e seus funcionários.



Tabela 5.1 – Pressupostos básicos identificados

<b>Pressuposto</b>	<b>Manifestações</b>
O trabalho supera obstáculos	Evento superação, mitos e sagas existentes
A cliente é uma de nós	Discursos, história de vida dos funcionários, saga da Zica, cuidado e empatia com as clientes
Temos uma missão para com as nossas clientes: recuperar a auto-estima	Afirmações sobre uma política de preço generosa, tratamento e identificação dos funcionários com os clientes
Podemos crescer junto com a empresa	Discursos, história de vida dos funcionários, investimento em educação e treinamento, crescimento vertiginoso da empresa.
Educação e conhecimento têm importância	Postura da direção, busca e valorização de educação formal por parte dos funcionários
A direção é gente como a gente	Relação entre a direção e os funcionários, história de vida da direção

### **Importância do trabalho**

O colaborador do Beleza Natural acredita que o trabalho é uma forma de superação dos obstáculos encontrados na vida e de ascensão social. Isso é expresso em todos os depoimentos, na atitude deles em relação ao trabalho e em várias sagas e histórias existentes na organização, a começar pela própria trajetória da fundadora Heloisa Assis e dos sócios.

O impacto deste pressuposto sobre a motivação é enorme e diminui muito a necessidade de supervisão das funcionárias, que trabalham com disposição e alegria, a cada promoção de uma companheira este valor é reforçado e anualmente celebrado no rito Superação, onde a saga da Zica é encenada, o trabalho transcende o papel de provedor do sustento e passa a ser para o colaborador a estrada para os seus sonhos.

### **Identificação com as clientes**

O público alvo do Beleza Natural pertence em grande parte ao mesmo segmento demográfico de onde são recrutadas suas funcionárias, geralmente elas possuem também cabelos crespos, logo a identificação entre funcionário e cliente é imediata. A própria razão de ser da empresa e sua origem, (como tratar o cabelo crespo da Heloisa Assis), cria esta identidade e o resultado é uma fidelidade grande dos clientes e um comprometimento do funcionário que entende e procura resolver efetivamente o problema da cliente.

Mais que um tratamento capilar o salão acaba sendo um ritual de recuperação da auto-estima, com suas instalações sendo um templo dedicado neste sentido, com luxo, limpeza e um tratamento atencioso e humano. A empatia é imediata e de difícil replicação e enquanto o Beleza Natural continuar posicionando-se como um centro de recuperação da auto-estima, isso será um diferencial muito importante. Nas entrevistas foram relatados numerosos relacionamentos “salvos” graças ao Beleza Natural, alguns já foram incorporados as lendas da organização.

#### *Depoimentos da Zica sobre auto-estima:*

Aparência hoje em dia é tudo! Para você arranjar um emprego, namorado, um casamento, é muito importante! E para o nosso cabelo tinha que ter isso, tinha que ter uma salão como esse! Tinha que ter um produto assim! Tinha que ter produtos que valorizassem cada vez mais. E nós conseguimos e nós vamos ter muitos mais produtos ai, para oferecer!

A pessoa pode entrar em um salão que é dela e dizer assim: “Puxa! Eu tenho orgulho de entrar dentro deste salão! Porque este salão é lindo! Maravilhoso! É um salão todo voltado para beleza, e que eu vou entrar e vou ser respeitada!” Não importa a pele, não importa a cultura de cada um.

#### *Depoimento de cliente da loja de Jacarepaguá:*

São doze anos de estrada com a Zica, é um presente para mim estar aqui, é uma benção de Deus! Ela sabe o quanto ela representa na minha vida e como as clientes são bem tratadas aqui!

*Depoimento de Elenilda, ex-cliente e atual funcionária, ( Gerente da filial Tijuca)*

O que o Beleza Natural tem de diferente é o atendimento que ele passa para o cliente. Na hora que o cliente chega no salão, na hora que é recebido, ele é entrevistado por uma gerente, é analisado o seu cabelo, se está de acordo para receber os nossos produtos, na qualidade dos produtos que a gente passa para os clientes, e o respeito que temos por eles

*Depoimento de Marilin, funcionário do espaço VIP do Beleza Natural*

Eu era cliente do Beleza Natural, e foi uma inovação para mim este trabalho que eles fazem com os cachos, já que eu não conseguia me acertar com o meu cabelo, e a auto-estima da mulher é o seu cabelo, NE? Passei a ser cliente do Beleza Natural e fiquei bem satisfeita com o atendimento, onde nós não tínhamos igual em nenhum outro tipo de salão, eu não conhecia este tipo de atendimento. Ai eu pude ter os meus cabelos soltos com os cachos, naturais, sem estar danificando o meu cabelo e ai fui buscando trabalhar nesta empresa.

Entreguei o meu currículo, fui selecionada e fui admitida aqui no Beleza Natural, e ai começou uma nova motivação na minha vida! Tive mais inspiração para viver e trabalhar, trabalhando com a auto-estima da mulher, podendo passar para ela que ela pode ter um cabelo crespo, bonito, solto, natural e tendo um bom atendimento como eu sempre tive.

Nada melhor do que você chegar em um salão num lugar de beleza e ter também um bom atendimento

*Depoimento de Claudia, gerente de marketing.*

Porque hoje a gente tem clientes que mandam através de uma ferramenta que chamamos de “fale com a Zica”, onde você encontra coisas do tipo: “Obrigada! Consegui um emprego depois que passei a fazer meu cabelo! “”Obrigada Zica porque hoje meu marido me olha! Então eram realidades que a gente nem tinha noção que isso podia acontecer porque você não tratava um cabelo. Não arrumar um emprego, o marido não procurar, você não arrumar namorado, e que hoje as clientes vem e agradecem isso.

Então eu acho que isso é uma missão, é muito mais do que um negócio!

## **“ Aqui podemos crescer”**

*Depoimento de Daniele , gerente da filial Niteroi do Beleza Natural*

Eu comecei aqui na filial de niteroi tem cinco anos, e comecei como recepcionista. Na época o que mais me deixou envolvida com o Beleza Natural foi que as pessoas de fora diziam: “ Você vai trabalhar em um salão de cabeleireiros?” E quando cheguei aqui eu não sabia que tinha esta estrutura, porque hoje em dia, nós não falamos simplesmente de um salão de cabeleireiros, falamos nossa empresa! A empresa Beleza Natural!

E quando eu vi que tinha todo este respeito da diretoria com cada colaborador e com cada cliente que está aqui eu comecei a querer abraçar tudo isso! Por isso que hoje eu abraço toda a filial de Niterói... e o que me deixa assim mais feliz de trabalhar aqui é saber o quanto a Zica, o Rogério, a Leila e o seu Jair, ( sócios da empresa), o quanto eles nos ensinam a cada dia que passa, todas as nossas dificuldades eles nos abraçam e nos dão as mãos para todos seguirem juntos.

Outro ponto poderoso de convencimento e motivação é a convicção por parte dos funcionários de que o Beleza Natural proverá todas as oportunidades de crescimento profissional, dado que haja esforço e dedicação por parte de cada um. Histórias, lendas e heróis em profusão sustentam esta percepção, alimentada também explicitamente pela direção em seus comunicados e eventos.

O crescimento inicial é normalmente acelerado, pois o funcionário começa em funções de ajudante e auxiliar e avança gradativamente para funções mais técnicas, de cabeleiro e manicure. Com o crescimento da cadeia de lojas, foram abertos vários postos de supervisão e gerência, a sua maioria ocupados por funcionários promovidos o que reforçou mais ainda este conceito. O resultado é uma fidelidade unânime à empresa registrada em todas as conversas e este fator foi ressaltado como o mais motivador de todos.

### **Importância do conhecimento formal**

Não obstante sua fundadora ter sido uma autodidata em tudo, ( até no desenvolvimento do produto super-relaxante), a organização valoriza e premia a educação formal. O excesso de autodidatismo do empreendedor costuma ser um dos principais obstáculos à transformação de empresas familiares em empreendimentos mais estruturados, gerando certo desprezo pela educação formal, e isso não existe no Beleza Natural. Os sócios Rogério e Leila servem como exemplo e assim que tiveram recursos cursaram faculdade em administração e pretendem manter-se estudando e aperfeiçoando-se constantemente.

A própria Zica busca constantemente a ajuda de consultores e estimulou os seus filhos a ter uma educação formal, vários funcionários estudam hoje graças ao estímulo da empresa e ao exemplo de seus diretores e embora os cargos gerenciais sejam poucos comparados ao tamanho da força de trabalho hoje empregada, os colaboradores tem na educação formal como um dos objetivos de crescimento profissional.

### **A Diretoria é gente como a gente.**

*Depoimento de Francisco, funcionário da manutenção.*

Trabalho no Beleza Natural há oito anos, e eu tive um grande aprendizado no Beleza, Natural, é uma empresa que me carregou no colo até hoje. E as funcionarias são todas muito bacanas comigo, em todo lugar que eu chego eu sou muito bem recebido, em todas as filiais. E falar da Zica por exemplo, é até difícil de falar, porque como eu trabalho diretamente com ela, igual a ela não existe! Porque ela está nas obras, sempre junto comigo, difícil falar dela, porque a gente fica até emocionado, porque uma pessoa que deixa a sua família em casa, para acompanhar obra, ficar quarenta e oito horas sem dormir, é uma pessoa que merece ter tudo de bom nessa vida! E por isso que até hoje eu agradeço a Deus por essa empresa ter me acolhido! E hoje essa empresa é como uma família para mim. (bastante emocionado)

A Diretoria possui grande autoridade e respeito por parte dos funcionários, mas faz questão de dar a eles um tratamento de proximidade quase familiar, com carinho e consideração, durante o Superação, os diretores são acompanhados por um grupo de funcionárias veteranas que ajudam no processo de auditoria e confraternizam-se com os demais.

Nesse rito a Diretoria encena também um jogral e cria sempre um tema lúdico relacionado ao Superação, no ano analisado eles se vestirão de super-heróis e fizeram o gerente da fábrica vestir-se de Darth Vader, ( personagem de um filme de ação norte-americano chamado “Star Wars”). Tudo isso ajuda na integração dos gerentes técnicos com os “funcionários de carreira”. No fim a integração e descontração são totais.

## 5.4

### A Cultura do Beleza Natural e Vantagem Competitiva.

*Depoimento de Leila Velez sobre o futuro.*

Nosso objetivo é sermos os líderes em tratamento para cabelos crespos, a princípio no mercado do Rio de Janeiro, e depois no restante do Brasil e futuramente no mundo. Queremos ser a empresa referência quando se trata de cabelos crespos e ondulados. A gente quer ser a maior e melhor rede de salões que presta serviços e soluções para cabelos crespos e ondulados.

Isso é um desafio muito grande, a gente sabe que não é uma coisa tão simples, ainda mais para uma empresa brasileira que começou muito pequena e está crescendo muito rapidamente, mas a gente sabe que vai conseguir, porque todo o nosso processo de trabalho se baseia na ferramenta de marketing mais poderosa: que é o testemunho vivo de nossos clientes.

O Beleza Natural, assim como todas as organizações, possui um conjunto de pressupostos único entre as empresas do setor de serviços, mas o seu conjunto de pressupostos gera diferenciação e vantagem competitiva, apesar de muitos dos rituais e valores professados pela organização serem comuns e retirados de outras empresas, as vezes de forma explícita.

Podemos considerar a Cultura do Beleza Natural como forte, (Sathe 1985), porque ela é larga, no sentido que possui muitos pressupostos, estes pressupostos são compartilhados por todos, sendo o recrutamento uma espécie de adesão que reproduz e seleciona de acordo com a congruência aos pressupostos existentes e existe uma clara hierarquia entre os mesmos, com uma comunicação eficaz através dos vários mecanismos já enumerados.

Os pressupostos também favorecem o crescimento da empresa, pois estão ligados á fatores como atendimento ao cliente e promoção da auto-estima, sendo de fácil entendimento pelas funcionárias e de fácil adesão, mas tudo isso é ampliado pela noção de comunidade de destino comum e vitorioso, como se a empresa tivesse uma missão a cumprir, maior que a geração de lucros.

Este conjunto de pressupostos afeta a performance positivamente e é único, mas só será configurado como vantagem competitiva se puder ser sustentável,( Barney,2001), e esse é o maior desafio do Beleza Natural, como virar uma grande empresa e continuar com a ideologia de ser uma “grande família”, como administrar

resultados financeiros e uma organização capitalista moderna, com todas as suas contradições e funcionários que acreditam que a empresa nunca vai desampará-los e se eles fizerem a sua parte crescerão.

## 6

### Conclusão.

#### *Depoimento de Rogério, sócio e irmão da Zica.*

Quando a gente começou tinha muita gente para nos puxar para baixo, para falar que não ia dar certo, para falar que a gente era maluco de pensar o que a gente pensava, de sonhar o que a gente sonhava, e a gente sempre acreditou no nosso sonho. Eu acho que isso impulsionou a gente para cima, este sonho de querer. Hoje a gente vê que com este sonho dá para mudar a vida de milhares de pessoas, de milhares de brasileiros e brasileiras e a gente consegue ver isso no dia a dia! E não tem presente melhor que esse! Você conseguir mudar a vida da pessoa! Mudar um pouquinho que seja, mas que vai dar um resultado fantástico lá na frente! Não se deixa desanimar! O desanimo vem, mas olha sempre para frente e para, a gente sempre fazia isso, olha da onde a gente veio, a gente morava em barraco, passava necessidade, mas nunca deixou de acreditar no sonho, a gente sempre teve o sonho de que a gente iria conseguir alguma coisa na vida e a gente conseguiu trazer o Beleza Natural não só para a gente, mas para milhares de pessoas e centenas de colaboradores, isso é muito importante!

Vale à pena perseguir os sonhos! Acho que sem eles a vida não existiria!

#### *Depoimento de Leila Velez, sócia do Beleza Natural.*

Nosso planejamento é chegar em sete anos a 40 lojas no Rio de Janeiro e nas principais cidades do Brasil, e a gente sabe que tem espaço para este crescimento! A gente consegue hoje com cinco salões atingir dois por cento somente do mercado do Rio de Janeiro. O Beleza Natural ainda quer incomodar muita gente! Setenta por cento da população brasileira possui um cabelo que vai do ondulado ao crespíssimo! E a mulher brasileira é muito vaidosa.

É o país das vaidosas, é o país dos cabelos crespos e ondulados, é o país do Beleza Natural!

O gerenciamento cultural pressupõe três fatores: o primeiro é a identificação da própria cultura organizacional, é a noção de sua existência, conteúdo e originalidade. O segundo é o entendimento do caráter arbitrário da cultura, de que a maneira como as coisas são feitas dentro da organização e de como as pessoas se comportam na mesma é uma entre várias soluções que a organização poderia adotar em termos de processos e comportamento. Por último, gerenciar cultura pressupõe uma vontade política para mudar frente às novas contingências.

O Beleza Natural cresce vertiginosamente e isso levará a criação de subculturas técnicas e territoriais em algum momento. A intervenção da Endeavour introduz novos



valores e novas métricas, coma a noção de eficiência medida pelo resultado econômico financeiro e fixação de parâmetros de mercado. A questão sucessória já produz algumas tensões, como a entrada de familiares não sócios na organização, por exemplo, que deverão aumentar com o tempo.

No caso não se trata de uma sucessão intergeracional e sim a substituição dos sócios em algumas funções gerenciais de direção, a chamada “profissionalização da gestão”, com a entrada de executivos na direção da empresa. Como todos os sócios “vivem” o dia a dia da empresa, não será um processo fácil, bem como o destino dos parentes que hoje já trabalham na organização.

Outro dado interessante é a ausência de um stakeholder importante no discurso dos sócios: eles mesmos. Enquanto sócios não se fala da necessidade de geração de resultados financeiros na empresa, de geração de lucros, o que é fundamental para financiamento do empreendimento, ou por capitalização própria, ou através da atração de capital de terceiros.

É fácil explicar o sucesso do Beleza Natural pelo seu produto inovador, de fato o Super Relaxante veio atender a um grande mercado de pessoas com cabelo crespo existente no Brasil, notadamente no Rio de Janeiro, sede da empresa. Também podemos explicar este sucesso pelo serviço oferecido a suas clientes, com instalações limpas e bem decoradas e funcionários atenciosos. Mas estes fatores são reforçados por uma cultura que mobiliza a organização para a excelência no serviço e a dedicação ao cliente.

A cultura organizacional do Beleza Natural ajuda a explicar o alto grau de motivação encontrado entre os seus funcionários. Seus salários praticados são os do mercado e sua política de remuneração não é fora do mercado. Dois diferenciais em políticas de Recursos Humanos que podem ser identificados são a formalização das relações trabalhistas e o apoio financeiro aos estudos, incomuns em um salão de beleza.

Contudo parte desta cultura está baseada em algumas premissas que podem não ser consistentes com o desenvolvimento do negócio. A principal é a promessa implícita na saga da empresa e em seus discursos de uma “terra prometida”, da transformação de toda colaboradora em uma Zica, em um moderno conto de Cinderela que pode levar à decepção e a futura criação de uma cultura de ceticismo na organização.

Como pudemos ver em Schein (1988) a cultura do Beleza Natural pode ser identificada como ainda na fase inicial de surgimento e crescimento inicial da empresa, sendo forte a presença da família controladora, sobretudo da Zica. Como a empresa está em expansão contínua, sem a ocorrência de crises, os problemas só poderão começar a acontecer com o crescimento das subculturas em formação e que podem ser contraditórias com muitos pressupostos e valores correntes, ou com a abertura do processo de sucessão, motivada pela incorporação e manutenção de sócios e herdeiros em atividade de forma compulsória, (em relação à organização), devido somente ao parentesco.

Um ponto fraco identificado na organização é a sua estrutura de capital, o Beleza Natural é uma organização que depende bastante do capital de terceiros para o seu crescimento, utilizando intensivamente financiamentos bancários para a sua expansão, através de empréstimos e leasing de máquinas e equipamentos. Caso queira crescer em um ritmo mais acelerado, talvez tenha que incorporar novos sócios ou mesmo abrir o capital, o que pode introduzir drásticas mudanças na maneira de conduzir o negócio, com exigências de retorno financeiro e desempenho.

A crença no trabalho como agente de mudança pode ser abalada a partir do momento que pessoas externas à organização passem a assumir postos de mando e que a velocidade do crescimento da organização diminua.

O crescimento da organização demandará a contratação de executivos e profissionais de formação mais técnica, introduzindo novas subculturas diversas das hoje existentes na empresa e poderá ser fonte de conflito entre os “técnicos” e o pessoal operacional. A subcultura do núcleo familiar pode ameaçar a coesão do grupo, pois com a incorporação das novas gerações dos quatro sócios o discurso meritocrático poderá ser questionado.

Uma característica importante da cultura observada é o fato de seus líderes manterem um discurso de igualdade com os funcionários, embora não sejam efetivamente iguais. Moram melhor e vivem melhor, tem em comum com boa parte dos funcionários a mesma origem, mas caminham para ambientes e estilos de vida bem diferentes.

Através de um tratamento igual e humano, eles criam uma percepção dos colaboradores de que os sócios são “gente como a gente”, apesar dos objetos e utensílios dos sócios, (carros, roupas e aparelhos eletrônicos), distanciarem-se cada vez mais da realidade do funcionário. Isto com o tempo pode gerar a criação de uma subcultura dos sócios separada da dos funcionários.

A inclusão de novas subculturas e de uma lógica “profissional” e meritocrática na organização vai, seguindo a abordagem de Sathe(1985), enfraquecer o papel da cultura, antes uma vantagem, na determinação do comportamento da organização, pois apesar de agregar novos pressupostos, eles tendem a ser compartilhados por menos gente e haverá um confronto em algum momento sobre se o pressuposto meritocrático e técnico deve se sobrepor ao pressuposto da empresa “grande família”.

Onde a força do grupo é como a força de uma corrente, onde a força do grupo é o elo mais fraco, chegará o dia em que as decisões irão passar por tirar esse elo, ao invés de reforçá-lo e com isso os demais elos podem perder força, pois um dos motivadores é esta mesma noção de grupo, de família.

A “novidade” do Beleza Natural” é lembrar quão poderosos pode ser os motivadores carreira e estabilidade e como isso pode ser convertido em performance. Estes fatores devem voltar a ser analisados e confrontados com a abordagem do “fim do emprego” e do fim das carreiras em uma mesma empresa, que não necessariamente apontam para uma melhoria da performance a longo prazo de uma corporação.

A fidelidade e dedicação do funcionário tornam-se mais relevante no setor de serviços, onde o momento da verdade de seu cliente com a organização ocorre através da interação interpessoal e o que se vê geralmente no ramo de serviços são profissionais mal remunerados, desmotivados, sem fidelidade à organização resultando em geral em um atendimento ruim.

O Beleza Natural mostra que uma cultura pode ao mesmo tempo incluir crescimento, preocupação com o cliente e com os funcionários e gerar um negócio viável, falta observar o que aconteceria com taxas de crescimento inferiores às verificadas atualmente e este é o maior desafio a ser enfrentado.

O mix gerencial observado na organização é um fordismo revisitado e uma estrutura organizacional convencional com resultado surpreendente, mas alguns

problemas ainda perduram tais como deficiências no treinamento da mão de obra, longas filas de espera para o serviço, estrutura de capital que constrange o crescimento e captura parte dos resultados e uma gestão de topo não regulada e sujeita a problemas de sucessão.

Uma das estratégias ventiladas à época da pesquisa era tirar a ênfase na figura da Zica, o que não faz sentido. Empresas no mundo todo gostariam de ter um ícone como ela para impulsionar suas vendas, gerar diferencial e inspirar seus funcionários, e ter heróis na formação de uma cultura não implica em menos profissionalismo. No entanto, esta estratégia é um importante sintoma do possível choque da subcultura “profissional”, representada principalmente pela sócia Leila Vélez, com a cultura hegemônica do culto a personalidade da Zica.

A criação do espaço VIP, que procura incorporar conveniência e alguns serviços para os usuários do Beleza Natural, pode ser uma ruptura com um de seus valores professados, que é o da igualdade e do trato de todas as clientes como rainhas. Se um cliente é considerado VIP, ele é diferente do outro e um dos paradigmas da empresa é quebrado. A área VIP também afasta a empresa dos modelos fordistas e do Mc Donalds, pois cria uma unidade de produção de escala menor, dentro de uma operação de escala maior. Isso sem dúvida causará um impacto no conceito, “todo cliente é um rei e uma rainha”, cujas conseqüências não são previstas no momento, nem foram levadas em consideração também pelos gestores.

Fundamental para a manutenção da motivação do funcionário será esta transição de um crescimento baseado no uso da mão de obra da empresa para um modelo de contratar as pessoas certas para os cargos certos, a não desenvolver os recursos internamente. Como fazer isso e ao mesmo tempo manter a percepção por parte do funcionário de que o Beleza Natural é uma empresa “justa”, será um grande desafio. Será preciso desenvolver um discurso que concilie estes dois fatores e a existência do pressuposto “valorização da educação formal” pode ajudar nesta tarefa.

O Beleza Natural foi muito feliz em ter como propósito melhorar a auto-estima de suas clientes, esta definição de negócio criou um estímulo adicional para as suas funcionárias, extraídas do mesmo contexto das clientes e criou uma poderosa visão mobilizadora. Esta visão permite uma expansão consistente de sua linha de produtos sem comprometer uma visão de negócio internalizada por toda a equipe.

A motivação do trabalhador é ponto importante para a performance de qualquer organização. Compreender sua origem tem sido objeto de numerosos estudos e neste caso o Beleza Natural tem o que acrescentar. O principal componente motivacional do Beleza Natural é a sua ideologia baseada em dois pressupostos básicos: a idéia de crescimento e de comunidade.

O Beleza Natural não é um negócio de subsistência, como muitos existentes no setor de serviços, e sim é uma organização que persegue o crescimento e a expansão, criando perspectiva de dias melhores para os seus funcionários e a possibilidade real de ascensão profissional. O vetor de expansão proposto por um líder empresarial tem um importante impacto sobre a motivação e levanta a hipótese de que uma cultura voltada para o crescimento cria trabalhadores mais motivados e gera melhor performance, o que precisa ser ainda validado empiricamente, embora o Beleza Natural seja um bom exemplo.

O segundo pressuposto é a sensação do funcionário de pertencer a mais do que uma empresa, a uma comunidade, onde ele é protegido e encontra uma rede de relacionamentos e educação que lhe dá segurança e a sensação de evolução profissional. Isto é o oposto do apregoado “fim das carreiras” e o resultado é uma alta motivação e satisfação com o trabalho. Pode-se argumentar que a segurança oferecida pela empresa pode gerar acomodação por parte dos funcionários, mas o crescimento enquanto valor neutraliza e energiza os colaboradores.

Verificamos neste caso os pressupostos da teoria sobre motivação determinada ERG formulada por Aldefer a partir da hierarquia das necessidades de Maslow, (Robbins,2005). O referido pesquisador diz que há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento, daí a sigla da teoria em inglês,(Existence, Relatedness and Growth). O Beleza Natural supre estes fatores e o resultado é crescimento e motivação.

Outro ponto importante é a valorização do profissionalismo na gestão e abertura para incorporação de idéias e novas tecnologias. Os sócios buscaram uma capacitação pessoal, através de estudo e consultorias, mas também procuraram aperfeiçoar suas práticas através da assimilação de técnicas gerenciais modernas, utilizando todo tipo de ajuda, principalmente da organização Endeavour.

Compromisso com o funcionário, uma visão clara de futuro para o colaborador, apreço pela tecnologia e conhecimento, empatia com o cliente e confiança na capacidade do trabalho e dedicação na superação de obstáculos são as principais itens de sucesso a serem extraídos do caso Beleza Natural, estas foram as condições sobre as quais o produto inovador, (ele mesmo fruto desta cultura), encontrou solo fértil para o crescimento.

Aplicando o modelo dos três círculos de Davis (1997) ao caso constata-se a concentração da propriedade, família e organização nos quatro sócios em um comitê em que todos, em que pese diferentes cargos, têm o mesmo peso no processo decisório, essa situação, além de não corresponder à prática, onde a Zica é preponderante, é perigosa, pois dificulta a assimilação de novos diretores, que devem então dividir o poder com algum sócio. Em termos do modelo tridimensional do mesmo autor, verifica-se que em termos de família alguns membros começam a trabalhar na empresa, a estrutura de propriedade está ainda na fase concentrada e a empresa ainda está na fase de crescimento acelerado.

## 7

### Recomendações

Para que o gerenciamento cultural possa ser feito a contento, é preciso primeiramente que a organização tenha seus problemas de governança corporativa resolvidos, o que no caso de uma empresa familiar significa a normatização da participação dos familiares na organização e de sua sucessão. Sem isso a cultura deixa de ser um ativo para a organização e passa a ser um campo de batalha entre os que por ela são justificados, contra os inimigos do status quo.

No caso do Beleza Natural isso implica na criação de um Conselho de Sócios, na reavaliação do papel de cada sócio dentro da organização e na definição de regras de seleção de familiares para postos na empresa. Todas essas ações não implicariam mudanças nos atuais pressupostos, ao contrário, ajudariam a reforçar vários deles, tais como o profissionalismo e a importância da preparação específica para cada cargo.

O caso Beleza Natural ressalta a importância da liderança na construção da Cultura Organizacional, tal como ressaltada por Schein(2004). Sem uma liderança inspiradora e com uma visão específica a respeito do empreendimento, os funcionários não têm a que aderir, não transcende sua condição social e seus problemas pessoais e na maioria das vezes concentram-se nos fatores objetivos de sua relação empregatícia, com a organização sujeitando-se a cultura do grupo, que muitas vezes não conduz a uma empresa eficiente e com potencial de crescimento.

Mas é preciso modular as expectativas dos funcionários, introduzindo um contrato psicológico mais realista, menos ideologizado e que no futuro crie menos frustrações nos funcionários.

Neste sentido falta ao Beleza Natural um pressuposto cultural ligado à eficiência, a obtenção de lucro, pois o resultado econômico é que viabilizará o modelo de negócio no médio e longo prazo, e isso não foi detectado pelo autor em nenhum momento, em nenhuma conversa, fala-se de crescimento, respeito ao cliente e aos padrões, mas nada sobre o resultado.

O que é esquecido freqüentemente nos discursos e estudos do Beleza Natural é o seu caráter de empresa familiar, não por ser uma “grande família”, mas por efetivamente pertencer a quatro sócios, com idades diferentes, necessidades e herdeiros, alguns dos quais já trabalhando na organização. É uma organização onde a grande líder e fundadora tem a hegemonia cultural e política, mas é apenas mais uma sócia e em algum momento as tensões e contradições inerentes a uma empresa familiar também irão aparecer.

Possíveis cenários para o caso Beleza Natural:

1 – O crescimento da organização diminui de intensidade, permitindo a formação de quadros dentre os funcionários atuais, a família continua no controle do dia a dia da organização e incorpora gradativamente novas ferramentas e práticas de gestão, a família tende a participar cada vez mais dos negócios e isso é aceito com naturalidade pelos funcionários com a cultura da grande família continuando e o culto à personalidade da Zica prosseguindo e fornecendo um dos pilares da identidade da empresa.

2 – O crescimento da empresa acelera-se, com a entrada de investidores na organização e com a conseqüente contratação de executivos para dirigir as operações da empresa. Os sócios afastam-se do dia a dia das operações, mas continuam trabalhando na empresa e influenciando sua estratégia. A idéia de grande família perde força e em seu lugar entra uma gestão mais voltada para a eficiência e o retorno para os investidores, a empresa cresce com isso, mas sua cultura deixa de ter a força de antes, com impactos na lealdade e motivação dos funcionários, que não querem trabalhar em um salão de beleza simplesmente, mas viver o sonho da Zica e tudo o que ela inspira.

3 – O grupo de sócios formado pela Zica e Jair, seu esposo, entra em colisão com o grupo formado pela Leila e por Rogério, o primeiro grupo representando a cultura paternalista e familiar hegemônica na empresa e o segundo com um discurso e prática de expansão baseada na profissionalização do negócio e aumento da eficiência, um dos grupos sai vencedor, mas o negócio sai enfraquecido e uma das soluções pode acabar resultando em sua venda para terceiros.



No momento da pesquisa o cenário mais provável era o de numero 2, com inclusive o anuncio de um executivo para controlar o dia a dia da empresa.



## Referências bibliográficas

BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Addison-Wesley Publishing Company, 2<sup>a</sup> ed. 2001.

BATEMAN, N; SNELL, B. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

DAVIS, J. Empresas Familiares – O Desafio da Continuidade. **HSM Management**, Ano 7, n#41, nov-dez. 2003.

DAVIS, J.; GERSICK, K.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **Generation to Generation: Life Cycle of Family Business**. HBS Press Book, 1997.

DEAL, Terrence.; KENNEDY, Alan. **Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life**. Cambridge: Perseus Books 2000.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. *In*: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S (Eds). **Handbook of Qualitative Research**, 2<sup>nd</sup> Ed. London: Sage, 2000, p. 1-28.

FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1991.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. New York, Basic Books. 1973

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HANDY, Charles, B. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

\_\_\_\_\_. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial.** São Paulo: Editora Saraiva, 1991.

HOFSTEDE, Geert: **Culturas e Organizações, Compreender a Nossa Programação Mental.** Lisboa: Edições Silabo, 1997.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.286-316, 1990.

HOFSTEDE, Geert et al. Individual Perceptions of organizational cultures: A Methodological Treatise on Level of Analysis. **Organization Studies**, v.14/4, p.483-503, 1993.

HOFSTEDE, Geert et al. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, v.19/3, p.477-492, 1998.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços.** Rio de Janeiro: 2003, Vol5

\_\_\_\_\_. Website, [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br), conforme consulta realizada em 10/03/2007

JENSEN, Michael & MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, October, 1976, V.3, No.4 pp. 305-360

PETERS, Thomas & WATERMAN, Robert. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.** New York:Harper&Row, Pub. 1982.

PETTIGREW, Andrew M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, No 4. Qualitative Methodology. Dez, 1979.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2005, 11ªed

ROCHA, Everardo. **Antropologia do consumo.** Rio de Janeiro, 2007, 60 transparências.

SANTOS, A. M., **O Impacto da Cultura no Desempenho de uma Empresa Familiar, Um Estudo de Caso-** Dissertação de Mestrado, PUC, Rio de Janeiro - Fevereiro de 2004

SATHE, Vijay. How to Decipher and Change Corporate Culture, in: KILMANN et al. **Gaining Control of the Corporate Culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, Edgar H.. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, 2004,3ªEdition.

SCHEIN, Edgar H.How Culture Forms, Develops, And Changes, In: Kilmann et al. **Gaining Control of the Corporate Culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985a.

TOMEI, Patrícia. **A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade**. Documento de Trabalho, Departamento de Administração/IAG - PUC-Rio, 1994.

TRICE, Harrison M. & BEYER, Janice M., Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. **The Academy of Management Review**, Vol. 9. No. 4, Out 1984, 653-669.

TRICE, Harrison M. & BEYER, Janice M.,**The Cultures of Work Organizations**. New Jersey, Prentice Hall, 1993.

TYLER, Edward Burnett. **The origins of culture**. Gloucester:Peter Smith Publisher, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas: 2000

YIN, Robert. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. São Paulo:Artmed Editora, 2005.3ed.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva: 2002.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)