

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.