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.