



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Carvalho Suarez, Maribel; Moreira Casotti, Letícia; Cunha de Almeida, Victor Manoel  
Beleza Natural: Crescendo na Base da Pirâmide

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 12, núm. 2, abril-junho, 2008, pp. 555-574  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84012212>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

## **Casos de Ensino em Administração**

---

### **Beleza Natural: Crescendo na Base da Pirâmide**

**Beleza Natural: Growing in the Bottom of the Pyramid**

**Maribel Carvalho Suarez \***

Doutoranda em Administração de Empresas pela PUC-Rio.  
Professora colaboradora do COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**Letícia Moreira Casotti**

Doutora em Engenharia de Produção pela UFRJ.  
Professora do COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**Victor Manoel Cunha de Almeida**

Doutor em Administração pelo COPPEAD/UFRJ.  
Professor Adjunto do COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

\*Endereço: Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rua Pascoal Lemme, 355, Ilha do Fundão, Rio de Janeiro/RJ, 21941-918. E-mail: maribels@coppead.ufrj.br

---

## INTRODUÇÃO

Rio de Janeiro, segunda-feira, 7h da manhã. As duas sócias e fundadoras do salão Beleza Natural visitavam juntas a filial do Shopping Tijuca, empreendimento localizado na zona norte da cidade. A empresa que se iniciara há 14 anos como pequeno negócio nos fundos de um sobrado, agora se tornara uma rede, com seis salões e cerca de 30 mil clientes atendidos todos os meses. Em contraste com a monotonia daquela manhã, uma fila já começava a se formar à espera da abertura do Beleza Natural, uma hora mais tarde. A cena se repetia quase todos os dias e era ainda mais freqüente aos sábados, não apenas nesta filial, mas em todos os salões da rede. Em muitos casos, os clientes podiam esperar mais de seis horas para realizar o **Super-Relaxamento**, considerado o serviço carro-chefe do salão.

— Precisamos crescer para dar conta! — desabafou Leila.

— Já estamos crescendo bem rápido, Leila. Duplicamos o salão de Caxias, abriremos uma nova filial. Precisamos estar atentas ao atendimento nos salões. Nesse processo não podemos perder de vista o zelo, inovação, competência e ambiente, valores em que acreditamos desde o nosso início — argumentou Zica.

— Você está certa. A questão é como continuaremos crescendo, mantendo a essência, mas tendo em vista que temos essa demanda que não pode esperar — ponderou Leila.

## ANTECEDENTES

O primeiro salão Beleza Natural foi aberto nos fundos de um sobrado, na cidade do Rio de Janeiro, no Bairro da Tijuca, em 1993. Mas a história da empresa se confunde com a de sua fundadora, Zica. De origem humilde, Zica trabalhou como doméstica, babá e vendedora, até concluir um curso de cabeleireira. A profissão se tornou uma paixão para ela que, vaidosa, não se conformava com a falta de produtos e tratamentos para cabelos crespos como os seus. Assim, foram 10 anos de conversas com fornecedores, pesquisas e experimentos, em que ela e a sua família serviam de cobaias, na busca de um produto que pudesse cuidar e dar um aspecto natural aos cachos dos cabelos frisados.

Alcançada a fórmula e o tratamento ideal, Zica decidiu que estava na hora de

---

alçar vôos mais altos e empreender seu próprio negócio. Reuniu suas economias e as de seu marido, Jair Conde. O montante, no entanto, não chegava a ser suficiente para o empreendimento e, por isso, chegaram a cogitar a hipótese de um empréstimo em bancos, mas esses, na ocasião, não se mostraram receptivos a clientes como eles. A solução surgiu com a adesão do seu irmão, Rogério Assis, e sua noiva, Leila Velez, ao projeto. Às vésperas do casamento, os dois desistiram de comprar os móveis da casa para investir no sonho de empreender. Como ex-funcionários do Mc Donald's, onde haviam começado como atendentes e pouco a pouco subiram na hierarquia da empresa, também poderiam contribuir com algumas noções de administração. Assim, estava formada a sociedade do Beleza Natural.

Além do produto inovador, Zica e os sócios se preocuparam em criar um ambiente diferenciado dos salões que, em geral, são voltados para o público de menor poder aquisitivo. Assim, como os recursos eram escassos, os quatro pintaram as paredes da casa antiga no bairro da Tijuca e cuidaram da decoração, adicionando toques especiais, como flores, ao lado dos lavatórios e cadeiras. O atendimento era outra preocupação dos sócios que, nesse início, cuidavam pessoalmente da satisfação dos clientes.

Sem dinheiro para anúncios, decidiram fazer ainda pequenos cartazes e colar nos vidros dos ônibus que circulavam pela Tijuca. Afixado com fita adesiva, o anúncio trazia os dizeres: "se seus cabelos são um problema, nós somos a solução". O apelo simples atraiu os primeiros clientes – o suficiente para iniciar o boca-a-boca na vizinhança. Em pouco tempo, as filas começaram a se formar na porta do salão e a equipe precisava trabalhar nos dias mais movimentados até meia noite para dar conta da demanda. A solução foi mudar para um salão maior no mesmo bairro da Tijuca. Os passos seguintes levaram a empresa a buscar novas localizações em outros bairros na cidade do Rio de Janeiro (na zona oeste, em Jacarepaguá e Campo Grande), além de outras cidades no Estado (Duque de Caxias e Niterói) e ainda na cidade de Vitória, no Espírito Santo (ver perfil socioeconômico dos bairros e cidades no Anexo 1).

## A EMPRESA

Em 2007, além dos seis salões, o Beleza Natural possuía uma fábrica, a Cor Brasil, que desenvolvia e produzia todos os produtos de uso profissional e de tratamento usados no Beleza Natural. A Cor Brasil mantinha um laboratório de Pesquisa & Desenvolvimento, onde eram criadas todas as novidades lançadas anualmente nos salões. Os sócios estimavam que ainda no ano de 2007 seriam lançados 17 novos produtos. A unidade fabril já operava no limite da sua capacidade.

---

Todos os salões Beleza Natural procuravam manter os mesmos princípios do primeiro empreendimento. Assim, nos espaçosos imóveis que ocupavam em média 1.000 m<sup>2</sup>, era possível notar o cuidado com a decoração, a limpeza e o atendimento aos clientes. Funcionavam 12 horas por dia, mas desde o final de 2006, algumas filiais vinham trabalhando em três turnos, perfazendo 16 horas de atividades.

No seu site (<http://www.belezanatural.com.br>), os valores da empresa eram apresentados a partir das iniciais do nome de Zica: **Zelo, Inovação, Competência e Ambiente**. A visão da empresa era definida como “Fazer as pessoas mais felizes, promovendo beleza e auto-estima” (Recuperado em 30 março, 2007, de <http://www.belezanatural.com.br>), e a missão era definida como:

Oferecer soluções em produtos e serviços para o embelezamento e saúde dos cabelos, corpo e mente. Crescer com solidez e visão compartilhada, conquistar novos mercados e encantar o cliente no atendimento. Proporcionar o desenvolvimento profissional e pessoal de nossos colaboradores e contribuir ativamente junto à sociedade (Recuperado em 30 março, 2007, de <http://www.belezanatural.com.br>).

Cada um dos sócios cuidava de uma parte estratégica da empresa. Zica, além das ações de relações públicas, era a mais envolvida no desenvolvimento de novos produtos e métodos de tratamento, servindo como interface do atendimento nos salões com a fábrica. Rogério era o responsável pelas operações, organizando processos e padronizando o atendimento em todas as filiais. Jair respondia pela supervisão financeira, e Leila, pela estratégia, gestão da marca e inovação de produtos e serviços.

Em 2007, os serviços respondiam por 60% do faturamento da Beleza Natural. Os 40% restantes vinham da venda dos produtos de marca própria. Nos salões Beleza Natural eram oferecidos os mesmos serviços existentes em outras redes de cabeleireiro, como corte, escova, tingimento e manicure. O carro-chefe da empresa, entretanto, era o tratamento Super-Relaxante, que respondia por 58% do faturamento. Na contramão dos salões que ofereciam alisamento aos cabelos crespos e ondulados, a proposta do Beleza Natural consistia na valorização dos cachos, oferecendo um aspecto mais natural aos cabelos.

No salão, as consultoras de beleza - profissionais responsáveis pelo Super-Relaxante - além de prestar o serviço, deveriam ser capazes de aconselhar as clientes, dando dicas sobre o uso dos produtos e o tratamento em casa. Apesar da demanda de outros salões por adquirir os produtos Beleza Natural, a empresa não cogitava vendê-los fora da sua rede. Os sócios acreditavam que era a combinação entre os produtos e o serviço prestado no salão que trazia o resultado desejado pelas clientes. Leila Vélez comentava a importância dessa combinação:

---

“Se a cliente não souber como usar, não vai ter o mesmo efeito. Tem todo um ritual que ela aprende na loja. Ela precisa entender o cabelo dela, como pentear e secar sem destruir aquele tipo do fio. São detalhes que fazem a diferença; afinal, ela não vem comprar um produto ou serviço, mas aquele cacho que ela viu na foto”.

## As Consumidoras

A classificação convencional distingue os cabelos humanos em três subgrupos étnicos: africanos, asiáticos, caucasianos. No Brasil, o último censo do IBGE, apresentou uma considerável queda no percentual de participação da população branca, que, pela primeira vez em duas décadas de levantamentos estatísticos sistemáticos, representou menos de 50% da população total. Esta queda é simultânea ao acréscimo das populações de cor preta, de 4,9% para 6,3% e de cor parda, de 40,0% para 43,2%. Estima-se que 65% das mulheres brasileiras possuem o cabelo entre o ondulado e o crespo, no intervalo entre os níveis III e VII (sendo o I o mais liso e VIII o mais crespo e ondulado) (Recuperado em 03 abril, 2007, de <http://www.decifrandoocabelo.com.br/decifrando-o-cabelo-01.pdf>).

Nos salões Beleza Natural, em 2007, as consumidoras das classes C e D constituíam 62% da clientela total. As consumidoras da classe B2 - representavam 27% da freqüência dos salões. A classe B1 representava 8% do público e A2, 2%. A classe E era o menor grupo representando apenas 1% dos clientes. Na sua maioria eram mulheres, afro-descendentes, com idade entre 18 e 45 anos. Leila Velez revela o perfil da consumidora Beleza Natural:

“Quando uma negra entra num salão tradicional, ela muitas vezes se sente discriminada. Não só pela questão social, mas também porque o cabelo dela é mais difícil de lidar e, por isso, os cabeleireiros muitas vezes olham com cara torta. E a nossa cliente, independentemente da sua classe social, busca resgatar sua auto-estima. É uma mulher que se assume, tem orgulho de si, acredita na possibilidade de ascensão social, quer ser bonita do jeito dela e se valorizar”.

## A CONCORRÊNCIA

Em 2007, o Beleza Natural enfrentava uma concorrência dispersa em pequenos salões pela cidade do Rio de Janeiro. Dentre os de maior destaque apareciam o Afonjá e o Raízes. O primeiro, depois de possuir duas lojas na Tijuca e Copacabana

---

e iniciar uma operação sob o sistema de franquias, reverteu sua expansão, preservando apenas a filial tijucana. O Raízes, com três salões próprios, em Nilópolis, Campo Grande e na Praça Seca (ver Anexo 1), também iniciou um processo de franquias, sugerindo lojas com área de 35 a 50m<sup>2</sup>, cinco funcionários e investimento inicial em torno de R\$ 50 mil (Recuperado em 29 março, 2007, de <http://www.sebrae-sc.com.br/novosdestaques/oportunidade/default.asp?materia=12213>).

Outra rede dedicada às consumidoras afro-descendentes era a Negritude, do cantor Netinho, com seis salões em São Paulo – três próprios e três através do sistema de franquia. No Rio de Janeiro, a marca chegou a abrir uma unidade no shopping de São Gonçalo, mas fechou após um breve período de funcionamento. Leila Velez comenta a respeito da concorrência:

“Se a gente for considerar qualquer salão como concorrente, o nosso *share* é mínimo. Agora, especializados em cabelos crespos, somos líderes absolutos. Então, eu não quero parecer arrogante, mas não temos concorrentes diretos. Quando a nossa cliente decide não ir ao Beleza Natural, em geral, pode ser por duas razões: ou uma limitação financeira ou porque ela não pode esperar tanto tempo pelo atendimento, porque às vezes a espera é longa. Então hoje, a gente acaba causando muito mais impacto pela demora, do que por qualquer outro concorrente”.

## POSICIONAMENTO E RELACIONAMENTO

Embora tenha a população negra como maior parte dos clientes, de acordo com os sócios, o Beleza Natural não tem um posicionamento que poderia ser chamado afro. No *site*, o salão define sua proposta como de atendimento às pessoas de cabelos crespos, “com serviços e produtos de alta qualidade, especialmente desenvolvidos para as necessidades deste tipo de fio” (Recuperado em 30 março, 2007, de <http://www.belezanatural.com.br>). De acordo com Leila Vélez, “A gente nunca se posicionou como um salão afro. Até porque no Brasil não são apenas os negros que têm cabelo crespo”.

A empresa raramente faz ações de propaganda na mídia de massa, preferindo investir em veículos internos que, além da comunicação com os atuais clientes, serve como elemento de entretenimento nos salões. Assim, foi criada a “Rádio Beleza Natural” e, o canal BN (TV interna), cujo propósito é abordar nos programas os temas de interesse para as clientes do Beleza Natural, enquanto essas aguardam o atendimento.

---

Mais do que sócia e fundadora, Zica é a personalidade que representa a empresa. Como mulher negra, bonita, vaidosa, de origem humilde, que venceu na vida pelo seu talento e trabalho, ela encarna na sua trajetória pessoal os principais valores e anseios das clientes. Assim, ela está presente nas principais ações de promoção da empresa. Ziquinha é, por exemplo, a personagem que ilustra toda linha infantil da empresa, apresentada como garotinha que esbanja energia, vaidade e alegria. A menina está nos rótulos dos produtos e em ações promocionais nos salões, em brincadeiras com as crianças e distribuição de brindes.

Zica também é a anfitriã das reuniões que periodicamente são realizadas com as clientes, a partir de ações promocionais, que podem ser visitas à fábrica, um encontro no café da manhã, ou almoços. O Beleza Natural realiza mensalmente pesquisas que medem o nível de satisfação das clientes. A empresa utiliza ainda como termômetro do desempenho dos salões as ligações recebidas pelo *telemarketing* e o formulário de sugestões e reclamações “Fale com Zica”. Na Internet, a empresa é tema de sete comunidades diferentes, que reúnem juntas cerca de 3.000 subscrições. Embora nenhuma delas tenha sido criada pela empresa, o Beleza Natural, que é descrito como “a comunidade oficial do Instituto Beleza Natural”, em março de 2007 possuía 1.742 participantes.

## OS PRODUTOS BELEZA NATURAL

O Beleza Natural recomenda que o tratamento Super-Relaxante seja realizado pelo menos uma vez por mês nas lojas da rede. Boa parte das clientes adquire alguns produtos para fazer a manutenção do tratamento em casa, no período entre as visitas ao salão. O portfólio de produtos com a marca própria do Beleza Natural inclui xampus, condicionadores, cremes de massagem, reparador de pontas, pentes, esmaltes, maquiagem, cremes de esfoliação dos pés e das mãos, além de uma linha infantil. O kit básico reúne o xampu, o condicionador, o creme de massagem semanal e o creme de pentear, sendo esse último o produto mais vendido pela empresa. Em 2007, o tratamento Super-Relaxante no salão custava R\$ 50,00 e esse conjunto de produtos, que dura em média um mês, custava R\$ 37,00. Leila Vélez explica:

“A gente sabe que a cliente não vem ao salão toda semana. Até mesmo porque, para ela, a passagem faz uma diferença no seu orçamento. Então, é melhor que ela compre um produto que dure todo o mês, fazendo o tratamento adequado para atingir o que deseja, e, por isso, volte no mês seguinte”.

---

## A EXPERIÊNCIA NOS SALÕES

Os salões não trabalham com hora marcada e o atendimento se dá por ordem de chegada. Desde os primeiros anos, um desafio se colocou para os sócios: como tornar o serviço mais ágil, sem perder a qualidade? A solução foi encontrada na experiência de trabalho de Rogério e Leila no Mc Donald's. Assim, no lugar do processo convencional, onde um cabeleireiro cuida do atendimento de uma única cliente, do início ao fim, o salão Beleza Natural funciona como linha de montagem, com profissionais especializados em cada processo.

Desta forma, o serviço é dividido em várias etapas, pelas quais a cliente se vai movimentando. A primeira delas é uma entrevista, onde a profissional procura entender o histórico, a rotina e a estrutura do fio de cabelo da consumidora. Se o tratamento indicado for o Super-Relaxante, ela passa para a sala de divisão, onde o cabelo é separado em mechas. A seguir é feita a aplicação do produto em si, realizada numa sala equipada com lavatórios. A cliente, então, é conduzida para o espaço onde é feita a hidratação e, por fim, o penteado final.

Todo esse circuito dura cerca de uma hora e vinte minutos, mas, nos dias mais movimentados, onde existe espera para cada uma das etapas, as clientes podem levar mais de seis horas dentro do salão. O modelo utilizado nos parques da Disney serviu de inspiração para resolver o problema dessa longa jornada. Assim, enquanto aguardam o atendimento para a próxima etapa, elas participam de palestras - sobre temas diversos, como educação dos filhos, sexualidade e mercado de trabalho; assistem televisão ou apenas conversam em um espaço de convivência. Leila Velez resume a experiência proporcionada às clientes:

“Hoje o grande diferencial é a experiência de valorização da auto-estima sustentada pela cultura da organização. Para as nossas clientes, vir ao salão não é experiência comum, mas um dia especial, onde ela dedica uma parte importante do seu orçamento e do seu tempo para cuidar de si mesma. Procuramos enfatizar isso em cada uma das etapas, reforçando a idéia de que ela está investindo em si mesma, cuidando da sua auto-estima”.

## A EQUIPE DE FUNCIONÁRIOS

Cerca de 70% das funcionárias que atuam nos salões são ex-clientes do Beleza Natural. Embora não seja condição obrigatória para a contratação, essa relação sinaliza o interesse do candidato pela área de beleza e também uma afinidade

---

anterior com os serviços e produtos da empresa. Afinal, como afirma Leila Velez, “ninguém vende o que não quer comprar”.

O segundo grau completo é o requisito mínimo de seleção. A empresa não exige, no entanto, nenhuma experiência ou conhecimento anterior no ramo de salões. A avaliação é baseada nos valores e postura da candidata, definida como “a atitude de quem vai fazer a diferença”.

A empresa mantém um centro de treinamento em Jacarepaguá, onde as novas funcionárias recebem cursos de até três meses, dependendo da função; e passam por uma prova antes de iniciarem o atendimento às clientes. A empresa prioriza ainda os processos de recrutamento interno, viabilizando a ascensão de funcionárias que se destacam. Assim, a maior parte das gerentes da empresa antes trabalhou na área operacional. Leila Vélez comenta essa opção:

“Em relação aos funcionários, estamos num momento muito delicado de olhar para as pessoas que cresceram conosco e ver quem tem potencial e precisa de capacitação”.

Em 2007, a empresa praticava uma remuneração acima da média do seu mercado e mantinha uma política de lançamento do salário integral na carteira de trabalho, ao contrário da prática mais comum do setor, que é do salário mínimo como base, mais comissões. Além disso, todas as funcionárias contavam com benefícios de transporte, refeição, plano de saúde e odontológico e embelezamento gratuito ou com custo reduzido.

A motivação e envolvimento dos funcionários de atendimento são trabalhados pela empresa numa série de eventos mensais. São competições entre as lojas, com temas diversos, em que a equipe vencedora é aquela que consegue cumprir os padrões estipulados de atendimento, tempo de serviço, limpeza, inovação, entre outros critérios. São realizados concursos também entre as colaboradoras, como é o caso do Ideal do Beleza - um concurso entre as colaboradoras que valoriza não apenas os quesitos físicos, como o cuidado com a aparência, os cabelos, a maquiagem, mas também o bom humor, a simpatia e a forma como ela se relaciona com o grupo. Leila Velez explica a importância deste tipo de evento:

“O cuidado consigo mesma é fundamental, já que é isso que a gente tenta transmitir às nossas consumidoras. A consultora de beleza não pode ter um cabelo horroroso. A gente quer que a cliente chegue aqui e diga ‘eu quero ter o cabelo dela’”.

---

## A EXPANSÃO

A expansão do Beleza Natural seguiu nos 14 anos de existência uma dinâmica compassada, priorizando a utilização de recursos próprios para financiar o crescimento. O aumento da demanda é o fator que determina a ampliação do salão, depois a mudança para um espaço maior, e finalmente a abertura em novo bairro. Observando as fichas com os endereços das clientes da primeira filial da Tijuca, os sócios começaram a notar a freqüência de pessoas de outros bairros e foram percebendo a demanda de localidades como Jacarepaguá e Caxias.

Para validar a decisão de abertura da filial de Campo Grande, por exemplo, também foram utilizados dados secundários do IBGE e da prefeitura. As métricas indicavam o bairro como o lugar ideal: grande número de mulheres, concentração da população negra e parda, com as condições socioeconômicas dos clientes do Beleza Natural. Além disso, o bairro facilitaria o acesso dos moradores de Santa Cruz e Bangu (ver Anexo 1).

Em 2007, o investimento em um novo salão exigia cerca de R\$ 750 mil, já incluídos os custos com treinamento e instalação. Nesse mesmo ano, a empresa planejava a abertura de novo salão no sofisticado bairro de Ipanema, na zona sul carioca (ver Anexo 1). Leila Velez comenta a opção pelo uso de recursos próprios:

“No passado, a gente se endividou porque ampliou duas filiais ao mesmo tempo. Passamos por um período difícil, tivemos que atrasar pagamento de impostos, para não atrasar o dos funcionários, o que sempre foi sagrado para a empresa. Hoje estamos recuperados e aprendemos as lições com esse erro”.

A filial de Vitória foi a única a utilizar o formato de parceria externa. Surgiu a partir do interesse de uma cliente do salão, que morava em Vitória e freqüentava os salões no Rio de Janeiro. Depois de investigar o mercado capixaba, os sócios decidiram aproveitar esse interesse, constituindo uma sociedade com a cliente, para testar a expansão para outros Estados. Em 2007, a empresa estudava a possibilidade de consolidar a parceria mediante a abertura de uma nova filial nessa mesma cidade.

## OS PRÓXIMOS PASSOS DO BELEZA NATURAL

Como cabeleireira, Zica aprendeu a importância de ouvir suas clientes. Estava

---

sempre atenta aos elogios e reclamações que chegavam através de canais como o “Fale com a Zica”, das pesquisas de satisfação e até através das comunidades da Internet. Essas fontes, por um lado, mostravam que o Beleza Natural havia conquistado um relacionamento muito especial com suas clientes, cuja marca era valorizada e repleta de significados positivos. Em contrapartida, a restrição da capacidade de atendimento se tornara um problema a ser administrado na medida em que tinha impacto não apenas na percepção das clientes, mas também no clima entre os funcionários – assoberbados de trabalho e pressionados por eventuais clientes insatisfeitos com a demora, como demonstra a mensagem reproduzida a seguir:

“Na sexta feira fui a Campo Grande, o maior salão. (...) Cheguei 8:29. Ninguém que chega essa hora quer sair de lá na parte da tarde; pois bem, eu saí as 15:18! Isso mesmo, quase 7 horas depois, um absurdo! (...) Eu adoro o super-relaxante e admiro muito a Zica, e sou a maior garota propaganda, mas não dá mais para continuar assim, quero chegar e sair no mínimo na hora do almoço, o que eu já acho um absurdo; me senti até mal naquele dia fatídico; aguardo soluções” (Simone, 17/06/06) (Recuperado em 30 março, 2007, de <http://www.orkut.com/Community.aspx?cmm=882948>).

As sócias sabiam que uma decisão sobre a expansão da rede não podia mais ser adiada. Poderiam optar por um crescimento orgânico e gradual, num ritmo mais lento, ou alternativamente, buscar um crescimento mais acelerado, como, por exemplo, através de franquias. Zica iniciou a reunião com os sócios:

— Acho que todos desejamos crescer. A dúvida é: como e em que ritmo? Podemos continuar baseados nos nossos recursos, fazendo o trabalho do nosso jeito – o que sempre funcionou. Por outro lado, temos outras alternativas. Empréstimos? Novos sócios, como em Vitória? O sistema de franquias?

— O desafio é não perder aquilo que fez a gente chegar até aqui. O Beleza Natural se confunde com a história da nossa vida – e por isso tanto os funcionários quanto os clientes percebem nosso compromisso com aquilo que fazemos. Esses valores não são tão fáceis de encontrar por aí.... — completou Leila

— Mas o fato é que estamos trabalhando sempre no limite. Isso também compromete a proposta do Beleza Natural. Além disso, sempre existe o risco de novos concorrentes, empresas de maior porte e capacidade de investimento. E ainda temos muitos mercados a conquistar: São Paulo, todo o Nordeste, e até outros países! — retrucou Rogério.

— Vamos, então, discutir com cuidado o sistema de franquia — propôs Zica.

---

## ANEXO 1: Perfil Socioeconômico dos Bairros e Cidades

Bairros Rio de Janeiro (ranking IDH da cidade)	Renda per capita (em R\$ de 2000)	Índice de Educação (IDH-E)	Índice de Renda (IDH-R)	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH)
Ipanema (4º)	2465,45	(a)	0,992	1,000
Copacabana (11º)	1623,42	(a)	0,990	1,000
Tijuca, Alto da Boa Vista (18º)	1204,61		0,987	0,957
Freguesia (Jacarepaguá) (30º)	766,82		0,979	0,882
Taquara (36º)	544,29		0,951	0,824
Praça Seca (57º)	498,32		0,947	0,810
Freguesia (60º)	557,35		0,933	0,828
Campo Grande (82º)	351,11		0,931	0,751
Bangu (96º)	296,55		0,913	0,723
Jacarepaguá (104º)	331,44		0,858	0,742
Santa Cruz (119º)	206,23		0,887	0,662
<b>Outras Cidades</b>				
Duque de Caxias (RJ)	226,14		0,873	0,678
Niterói (RJ)	809,18		0,960	0,890
São Gonçalo (RJ)	268,79		0,896	0,706
Vitória (ES)	667,68		0,948	0,858

Fonte: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD] (2008); Guia do Investidor (2008).

## Resumo

O Beleza Natural é uma rede com seis salões de beleza, localizado nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. A empresa, que existe há 14 anos, é especializada em cabelos crespos e atende a cerca de 30 mil clientes todos os meses. A demanda crescente tem impulsionado o crescimento da rede, mas os sócios questionam o modelo a ser seguido nos próximos anos: crescer organicamente ou pelo sistema de franquias?

**Palavras-chave:** Beleza Natural; canais de marketing; expansão do varejo; sistema de franquia; caso de ensino.

## Abstract

Beleza Natural is a chain of beauty salons with six branches located in Rio de Janeiro and Espírito Santo States. The company, which has been operating for 14 years, specializes in the treatment of curly hair and provides services for close to 30,000 clients every month. Increasing demand has stimulated the growth of the enterprise, however the company's partners question the business model to be followed in the coming years: to let the company grow organically or to allow franchising.

**Key words:** Beleza Natural; marketing channels; retail expansion; franchising; teaching case.

## Objetivos Educacionais do Caso

O caso Beleza Natural tem por objetivo levar os alunos a vivenciar decisões relacionadas ao processo de crescimento de uma empresa, discutindo as alternativas de crescimento orgânico ou utilização do sistema de franquias. A proposta é fazer com que os estudantes se coloquem no lugar dos sócios do Beleza Natural, para analisar as vantagens e desvantagens desse sistema; aspectos de atratividade de franqueados; responsabilidades e competências essenciais das partes envolvidas: franqueador e franqueado.

---

## **Utilização Recomendada**

O Caso Beleza Natural foi desenvolvido para ser usado em programas de pós-graduação para a discussão dos Sistemas Verticais de Canais de uma disciplina de Canais de Marketing, ou ainda para a discussão de Políticas de Canal de Distribuição de uma disciplina de Gerência de Marketing. Também pode ser aplicado nas discussões de Estratégias de Crescimento no Varejo, em uma disciplina de Gestão de Varejo.

## **Fontes de Obtenção dos Dados do Caso**

Os dados primários foram obtidos em entrevista pessoal com a Sra. Leila Velez, sócia do Beleza Natural, em setembro de 2006. Os dados primários foram complementados por dados secundários, que foram obtidos por meio de consulta na Internet nos sites: <http://www.belezanatural.com.br>; <http://www.portaldofranchising.com.br>; <http://www.sebrae-sc.com.br>; <http://www.orkut.com>; <http://www.decifrandoocabelo.com.br> e no livro Velez, L., & Belido, T. (2004). Beleza Natural, Instituto de Beleza. In SEBRAE/RJ. *Melhores Estudos de Caso da Pequena Empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

## **Relevância dos Tópicos**

O caso Beleza Natural se mostra oportuno por enfocar o tema de franquias, um fenômeno global e bem estabelecido (Perrigot, 2006), que só no Brasil, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising, mobilizava 1.013 redes, contabilizando 62.584 unidades e um faturamento anual da ordem de R\$ 39,8 bilhões, em 2006. Além da importância de se cobrir esse tema, o caso Beleza Natural se mostra oportuno por enfocar um negócio voltado para o segmento na base da pirâmide (Prahalad & Hart, 2002; Prahalad & Lieberthal, 2003).

## **Questões para Discussão**

1. O negócio Beleza Natural é “franqueável”? Que características da empresa seriam atraentes para potenciais fraqueados? Que características poderiam dificultar essa atração?
2. Que competências o Beleza Natural precisaria ter/desenvolver como franqueador?

- 
3. Qual a sua recomendação para o Beleza Natural? Crescimento orgânico ou crescimento por meio de franqueados?

### Análise do Caso e Dinâmica de Discussão em Plenário

Uma boa questão de abertura para a discussão em plenário poderia ser: **“Crescer é preciso?”**. A idéia é que os alunos possam “colocar-se nos sapatos dos sócios da empresa”, para refletir sobre os argumentos oferecidos por Zica, Leila e Rogério em prol da necessidade de crescimento: assegurar a vitalidade do negócio, reforçar a marca, gerar valor para os clientes e sócios e estimular os funcionários. Para dar início aos trabalhos, o próprio caso aponta possíveis alternativas: crescer de maneira orgânica, utilizando os próprios recursos ou crescer pelo sistema de franquias. Antes de abordar as alternativas, o professor pode provocar o questionamento sobre **“Que critérios devem guiar essa escolha?”**. A idéia é evidenciar que tal decisão depende da estratégia da empresa, a forma como a empresa compete, o que ela pretende ser, aonde pretende chegar, sob que patamares de investimento, lucratividade e risco. A missão da empresa e as informações ao longo do caso fornecem pistas sobre a ênfase dos sócios da empresa. Delineado esse contexto, o professor pode provocar uma discussão sobre **“Quais seriam as vantagens e desvantagens do sistema de franquias?”**. As Tabelas 1 e 2 resumem respectivamente as principais vantagens e desvantagens do sistema.

**Tabela 1: Principais Vantagens do Sistema de Franquias**

Principais Vantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>- Expansão mais rápida, com recursos de terceiros - a franquia possibilitaria o rápido crescimento da firma na medida em que representa uma alternativa às limitações de recursos, tanto de capital quanto de capacidade gerencial (Oxenfeldt &amp; Kelly, 1969; Thompson, 1994).</li><li>- Redução dos conflitos explicados pela “teoria do agente”. O franqueado, em princípio, se alinha à visão do dono/acionista no domínio da sua unidade (Combs &amp; Castrogiovanni, 1994; Norton, 1988).</li><li>- Obtenção através de franqueados locais de conhecimentos fundamentais na entrada em novos mercados (Martin, 1988; Minkler, 1992).</li><li>- Fortalecimento da marca – maior número de lojas, penetração e lembrança da marca (Plá, 2001).</li><li>- Benefícios de escopo a partir da especialização. A empresa ganha um conhecimento sobre o mercado, a partir da multiplicidade de experiências, que levaria muitos anos para ser obtido individualmente (Coughlan, Anderson, El-ansary, &amp; Stern, 2002).</li><li>- Economia de escala, pois com o crescimento da rede o custo de produção cai e o poder de barganha com os fornecedores aumenta (Coughlan <i>et al.</i>, 2002; Grünhagen &amp; Mittelstaedt, 2002).</li></ul>

---

**Tabela 2: Principais Desvantagens do Sistema de Franquias**

Principais Desvantagens
- Maior dificuldade quanto à manutenção dos padrões operacionais (Coughlan <i>et al.</i> , 2002).
- Redução do nível de controle em comparação com as lojas próprias, processo decisório mais complexo, com possibilidade de conflitos verticais (entre franqueadores e franqueados) e horizontais (entre os diversos franqueados), que trazem uma complexidade adicional para a administração desse sistema (Hopkinson & Hogarth-Scott, 1999).
- Riscos de descredenciamento – perdas financeiras e formação de futura concorrência (Coughlan <i>et al.</i> , 2002).

**Questão 1: O Negócio Beleza Natural é ‘Franqueável’? Que Características da Empresa Seriam Atraentes para Potenciais Franqueados? Que Características Poderiam Dificultar essa Atração?**

Para se responder a essa questão é preciso levar os alunos a refletir sobre que motivações levam um empresário a tornar-se um franqueado. Rizzi (1996) sintetiza os pontos fundamentais: perspectiva de sucesso, planejamento, conhecimento de mercado e retorno mais rápido do capital. Vale lembrar que na franquia de modelo de negócios o franqueador, por exemplo, fornece sua experiência e conhecimento na pesquisa do mercado e seleção do ponto, auxilia também no projeto e layout das instalações, oferece aconselhamento nas negociações e na administração financeira. Fornece ainda manuais operacionais, treinamento administrativo para os funcionários do franqueado. Com o andamento do negócio, o franqueador faz ainda a supervisão *in loco* das suas operações, incluindo inspeção de qualidade, relatório administrativos, coordenação da promoção, treinamento contínuo dos funcionários, planejamento centralizado, dados e orientação sobre o mercado, auditoria e manutenção de arquivos (Coughlan *et al.*, 2002).

As melhores franquias são aquelas que têm um diferencial, em relação à concorrência, difícil de ser copiado, porém fácil de ser reproduzido a partir de um treinamento consistente dado aos candidatos à franquia (Plá, 2001). A articulação entre produto e serviço do Beleza Natural se apresenta como diferencial sustentável. Além disso, o Beleza Natural tem estrutura de processos favorável à franquia, já que sua operação está baseada numa “linha de montagem”, com especialização do trabalho das consultoras, o que pode tornar mais rápido o treinamento dos funcionários e eficaz o controle de qualidade. Um risco inerente a essa estrutura, no entanto, é mecanizar demais o atendimento, já que a especialização também torna repetitivo o trabalho. Esse fator somado ao grande

---

número de atendimentos todos os dias, pode ocasionar um impacto no humor das funcionárias e consequentemente na qualidade do atendimento. A capacidade do gestor em motivar a equipe parece ser essencial para que esse sistema funcione a contento.

Na atração de potenciais franqueados, um aspecto essencial se relaciona à solidez de marca e à possibilidade de tornar-se parte de uma grande rede. Nesse aspecto, o Beleza Natural ainda possui capacidade de atração restrita. Com um mínimo de investimento em promoção de marketing, a empresa e a marca se foram consolidando de maneira gradual. A demanda tem crescido a partir do boca-a-boca das primeiras clientes, que trazem novas clientes e assim apontam para novas oportunidades em outras localidades. Outro possível aspecto a dificultar a atração de possíveis franqueadores reside no fato de estar voltado para consumidores de baixa renda. Para a maior parte do empresariado o interesse está no atendimento às classes A e B, vendo as demais como **mercado marginal**, pois teriam apenas **aspirações de consumo**, sem poder real de compra. A lógica predominante é ainda a que entende as preferências desses consumidores como que recaindo única e exclusivamente no quesito relacionado ao preço mais baixo (Barros, 2006). Nesse sentido, o modelo de um negócio relacionado a um produto **supérfluo** (tratamento de beleza), para um grupo de menor poder aquisitivo e competindo de forma diferenciada (com preços mais altos que os concorrentes), pode não ter sentido para muitos dos potenciais investidores.

## **Questão 2: Que Competências o Beleza Natural Precisaria Ter/ Desenvolver como Franqueador?**

O franqueador é, no sistema de franquia, um órgão de imposição –policial e juiz que vai garantir que todos os participantes estejam obedecendo às regras e implementando adequadamente o conceito, já que a força da marca é fundamental (Coughlan *et al.*, 2002). Além de competências que o Beleza Natural já demonstra possuir, como a sistematização da operação e do negócio e a capacidade de treinamento, a empresa precisaria adquirir também capacidade de prestar consultoria a outros empresários (franqueados) e de fiscalização. O desenvolvimento dessas competências não parece estar atrelado exclusivamente ao sistema de franquias, embora esse sistema exija que a empresa tenha tais capacidades em outra escala. O crescimento – seja ele por franquia ou através de recursos próprios – vai exigir novas habilidades e estrutura organizacional (Greiner, 1998). Caso opte pelo sistema de franquia, a empresa também precisaria investir, como já se comentou, no fortalecimento da marca institucional.

---

### **Questão 3: Qual a sua Recomendação para o Beleza Natural? Crescimento Orgânico ou Crescimento através de Franqueados?**

A expansão rápida, uma das principais vantagens do sistema de franquia, não chega a ser uma questão fundamental para o Beleza Natural; com a concorrência desarticulada, a empresa teria a possibilidade de ditar o ritmo do crescimento. Vale ressaltar que o crescimento orgânico proporciona diversos benefícios: a expansão se dá apenas quando todos os recursos de determinado salão estão no limite de utilização e o local de implantação de novas filiais pode ser selecionado de acordo com a demanda já existente, o que diminui a necessidade em investimentos promocionais e também os riscos.

A teoria do agente, entretanto, oferece duas perspectivas para reflexão sobre o caso: por um lado atrair novos empresários pode oxigenar a empresa – trazendo diferentes visões e o comprometimento fundamental na atividade de varejo (o olho do dono). Por outro lado, como lembram Coughlan *et al.* (2002, p. 417), guiar um grupo de empresários não é como “pastorear carneiros; assemelha-se mais a pastorear gatos”. Para lidar com essa nova realidade, os sócios do Beleza Natural precisariam ter ao mesmo tempo firmeza (consciência dos itens essenciais do modelo de negócio a ser preservado), mas também abertura para aceitar as contribuições desses novos parceiros, abrindo mão, em alguns casos, do “fazer tudo do nosso jeito”. Os valores dos sócios, todavia, não parecem estar alinhados com essa postura de abertura ao “jeito alheio”, o que implicaria uma restrição importante na seleção dos parceiros no que diz respeito à afinidade com o negócio em si: beleza para o segmento de baixa renda. A força do Beleza Natural está no exemplo oferecido pela trajetória de Zica – e o franqueado precisaria estar em sintonia com esses valores. O franqueado em potencial, além da capacidade de investimento (em torno de R\$ 750 mil), precisaria de vocação para trabalhar para esse segmento.

Um dos elementos de motivação dos funcionários é a certeza de que existe a possibilidade de crescimento dentro da empresa. Trazer chefes de fora pode romper com esse sistema. Para superar esse problema, a empresa precisa realizar a transição com cuidado, mostrando que novas oportunidades vão surgir justamente pelo crescimento através do sistema de franquias (a possibilidade de trabalhar do lado do franqueador ou do franqueado, por exemplo); ou ainda oferecendo e ajudando os melhores gerentes a se tornarem franqueadores.

A franquia como forma de fortalecer a marca é aspecto a ser considerado. No entanto, é preciso considerar que a empresa precisaria empreender, de qualquer forma, um esforço de fortalecimento de sua marca para se lançar no sistema de franquias. O conhecimento de novos mercados pode ser aspecto importante,

---

caso o Beleza Natural se decida por uma expansão para outros Estados do país, onde uma parceria local poderia minimizar os riscos. Os benefícios de escopo são interessantes para a empresa, já os de escala, num primeiro momento, talvez não sejam os mais relevantes para a decisão (segmento de serviços e fábrica no limite de produção, pouco investimento em mídia nacional). A empresa possui produtos e processos que garantem importante diferencial. No processo de franquia, entretanto, o franqueador sempre estará sujeito ao risco de formar e profissionalizar sua futura concorrência, em caso de comportamento oportunístico ou descredenciamento do franqueado.

Como pressupõe o método do caso, mais importante do que sugerir uma resposta certa para essa decisão dos sócios do Beleza Natural é sugerir caminhos para que a discussão proporcione ao aluno uma oportunidade de aprendizado indutivo sobre o tema. Naturalmente, além das questões discutidas acima, outros tópicos serão trazidos pelos alunos. As possibilidades de fechamento do caso com a turma são muitas e é esse leque de possibilidades que torna o método do caso tão rico para professores e alunos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barros, C. (2006, setembro). A invisibilidade do mercado de baixa renda nas pesquisas de marketing: as camadas populares consomem ou sobrevivem? *Anais Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2.
- Combs, J. G., & Castrogiovanni, G. J. (1994). Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchising versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., El-ansary, A. I., & Stern, L. W. (2002). *Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre: Bookman.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2002). Is bigger better? The anticipation of scale efficiencies and decision participation as motivations for aspiring multi-unit franchisees. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 8(3), 188-200.

- 
- Guia do Investidor. (2008). Qualidade de vida. Recuperado em 14 março, 2008, de [http://www.vitoria.es.gov.br/negocios/guia\\_investidor.qualvida\\_int.htm](http://www.vitoria.es.gov.br/negocios/guia_investidor.qualvida_int.htm)
- Hopkinson, G. C., & Hoggarth-Scott, S. (1999). Franchise relationship quality: micro-economic explanations. *European Journal of Marketing*, 33(9-10), 827-843.
- Martin, R. E. (1988). Franchising and risk management. *American Economic Review*, 78(5), 954-968.
- Minkler, A. P. (1992). Why firms franchise: a search cost theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148(2), 240-259.
- Norton, S. W. (1988). Franchising, brand name capital and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 105-114.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly owned chains? *Journal of Retailing*, 44(4), 69-83.
- Perrigot, R. (2006). Services vs retail chains: are there any differences? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(12), 918-930.
- Plá, D. (2001). *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: SENAC.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). O pote de ouro na base da pirâmide. *HSM Management*, Ano 6 (32), 14-27.
- Prahalad, C. K., & Lieberthal, K. (2003). O fim do imperialismo corporativo. *Harvard Business Review/Brasil*, 81(8), 87-95.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2008). *Índice de Desenvolvimento Humano Municipal [IDH], por ordem de IDH segundo as regiões administrativas – 2000 (tabela 6.2.21)*. Recuperado em 14 março, 2008, de [http://www.pnud.org.br/pdf/Tabela%206.2.21%20IDH%20RA%2091\\_00-15\\_12\\_03.xls](http://www.pnud.org.br/pdf/Tabela%206.2.21%20IDH%20RA%2091_00-15_12_03.xls)
- Rizzi, P. M. (1996). *Franchising – Como adquirir uma franquia*. São Paulo: SEBRAE.
- Thompson, R. S. (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24(2), 207-218.
- Velez, L., & Belido, T. (2004). Beleza Natural, Instituto de Beleza. In SEBRAE/RJ. *Melhores Estudos de Caso da Pequena Empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.