

6

Discussão e Considerações Finais

A natureza é, sem dúvida, uma grande prestadora de serviços para a humanidade, mas estamos retirando mais do que ela pode dar e causando vários tipos de desequilíbrio, em dimensão nunca vista anteriormente.

Reverter um processo de desmatamento da magnitude do brasileiro e mudar a mentalidade de empresários, agricultores, governantes e da população não é uma tarefa simples e nem de curto prazo. Mas, com certeza, vale a pena persistir na conscientização, isso porque o Brasil tem a segunda maior cobertura de terra do planeta atrás apenas da Rússia.

A Natura foi uma das empresas pioneiras no uso sustentável da biodiversidade brasileira no setor de cosméticos em 2000. A empresa vem colhendo bons resultados desde então, garantindo sua liderança no mercado brasileiro e ganhando espaço no mercado internacional. De acordo com os dados levantados, pode-se inferir que quando usada corretamente, a extração de insumos da natureza é altamente lucrativa e a melhor parte é que estamos tratando de um recurso renovável.

6.1

Discussão

Ao retornarmos ao objetivo principal da pesquisa que buscou responder a pergunta abaixo, acreditamos que ele foi plenamente atendido:

A estratégia atual da Natura é adequada à empresa e ao contexto de globalização para garantir seu sucesso sustentado com a devida consideração à biodiversidade?

De acordo com a pesquisa realizada, a Natura adota uma estratégia de

liderança de diferenciação por qualidade e por produto voltada para o desenvolvimento sustentável da biodiversidade. Sua preocupação em relação à diferenciação por meio da qualidade é reforçada no próprio logotipo da empresa, na frase *bem estar bem*. Encontramos evidências da sua orientação para o desenvolvimento sustentável na definição de suas crenças e na sua razão de ser, conforme abordado no Capítulo 5 referente aos resultados.

A estratégia da Natura está presente na expressão prática de suas crenças e valores – seja no desenvolvimento de produtos, seja na qualidade das relações estabelecidas com fornecedores, comunidades e consumidores ou na inovação permanente. No centro dessa estratégia está a ampliação da liderança no mercado brasileiro e a consolidação da empresa na América Latina e na Europa.

A partir dos resultados expostos no Capítulo 5 podemos constatar que a estratégia da Natura é adequada ao contexto brasileiro.

A adequação estratégica da Natura pode ser confirmada por meio dos resultados obtidos pela empresa nos últimos anos. Os dados levantados nos mostram crescimento constante tanto na receita quanto no lucro da empresa.

Mas, de todos os fatos que comprovam a sua adequação estratégica, o mais surpreendente é que a Natura surgiu há 36 anos a partir da idéia de três sócios – Pedro Luiz Barreiros Passos, Guilherme Peirão Leal e Antonio Luiz da Cunha Seabra, que abriram uma micro-empresa de cosméticos que se limitava a atender alguns bairros da capital paulista. Hoje a empresa gera receita bruta que ultrapassa 2,8 bilhões de reais (resultado estimado para o exercício de 2005) e seus sócios acabaram de entrar na lista dos mais ricos do planeta, elaborada anualmente pela Revista americana Forbes, ambos com patrimônio estimado em 1,4 bilhão de dólares. De acordo com matéria da Revista Veja de 15/03/2006, a entrada dos sócios na lista da Forbes pode estar relacionada com a abertura de capital da empresa.

O capital da Natura foi aberto em maio de 2004 quando a empresa, que já tinha uma receita bruta que girava em torno de 2 bilhões de reais ao ano, deu um passo muito importante na sua trajetória ao se lançar no mercado de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. A demanda por suas ações foi uma surpresa não só para o mercado financeiro, mas para a própria empresa e para seus concorrentes. A procura por suas ações foi dez vezes maior que o esperado e sua

rentabilidade no primeiro ano ficou acima de 100%.

É impossível negar a sua alta capacidade de geração de caixa, o que garante retorno a seus acionistas superior à média do mercado e reinvestimento de parte do seu lucro em novas estratégias de expansão nacional ou internacional.

O excelente desempenho financeiro da organização é, sem dúvida, o que permite as constantes inovações, as melhorias de infra-estrutura, as metas ousadas e o investimento direto no exterior.

Um ponto que fica claro na pesquisa realizada é o fato de a Natura já definir seu posicionamento como uma empresa internacional que vai continuar sua expansão para novos mercados. Fato que nos leva a concluir que sua estratégia de internacionalização também é considerada adequada e que vem garantindo retornos satisfatórios para a empresa e para seus acionistas.

A Natura também surpreende o mercado com a escolha adotada para a sua estratégia de internacionalização. Ao contrário da maior parte das empresas brasileiras, que procuram usar alianças estratégicas para iniciar seus processos de internacionalização visando a diluir os riscos e a compartilhar experiências mútuas, ela adota o investimento direto no exterior sem a ajuda de parceiros.

Muitos questionam a razão para a Natura ir na contramão dessa tendência do mercado, mas seus executivos são rápidos e enfáticos ao responderem a essa questão. Segundo eles, a Natura até o momento não encontrou, no mercado, uma empresa com a qual pudesse trocar conhecimentos e aumentar a vantagem competitiva, então a abertura de toda a sua estratégia para um parceiro traz muito mais riscos para o futuro e para o diferencial do seu negócio, do que investir sozinha na entrada em outros países.

Realmente, ao analisarmos o mercado nacional de cosméticos, percebemos que o maior concorrente da Natura em venda direta é a Avon, mas que esta não tem, como plataforma de produção, o uso sustentável de recursos da natureza. Por outro lado, o O Boticário se preocupa de certa forma com o uso sustentável, mas tem uma estratégia de negócio completamente diferente. No Brasil adota lojas próprias e franquias, e, no exterior, só franquias, e assim mesmo, de franqueados com alguma relação com os brasileiros que já mantêm negócios com a empresa, para evitar riscos.

No mercado internacional temos a *Body Shop*, que talvez seja a empresa que

mais se adequasse a uma parceria internacional com a Natura. Mas essa empresa inglesa, além de já estar consolidada no mercado, não admite testes realizados em animais, e a Natura, embora tenha acordado com a comunidade européia para até o ano de 2009, terminar com estes testes, ainda tenta negociar esse fato com a ANVISA e com o Ministério da Saúde, que exigem que alguns produtos sejam testados em animais para que seja autorizada a sua comercialização.

Apesar de acreditar que não possui possíveis parceiros atualmente no mercado, a Natura não está em busca de algum parceiro e nem demonstra inclinação para mudar sua estratégia de internacionalização, que, segundo a empresa, vem sendo bem-sucedida.

De fato, a Natura já ultrapassou a barreira inicial considerada como a parte mais difícil do processo de internacionalização. Depois dos primeiros passos realizados no processo de expansão internacional, agora a empresa pode se consolidar nos países onde já entrou na América Latina e na Europa. Ao decidir por continuar sua expansão para novos países, a empresa vai enfrentar riscos menores que os iniciais e vai saber, pelas experiências anteriores, que é possível se adaptar para atender a demanda dos diferentes tipos de mercado.

Sua adaptação ao mercado europeu, mudando totalmente seu modelo de negócio adotado até então, para se adequar a um tipo de cultura diferente, só vem corroborar o fato da Natura ter grande visão de mercado, o que a leva a adotar estratégias que têm grande possibilidade de garantir-lhe o sucesso em qualquer tipo de operação que venha a realizar.

O segmento de mercado em que atua é um dos poucos no Brasil que permanece em crescimento de até dois dígitos, mesmo em épocas de crise econômica no país. O segmento de cosméticos não mostra tendência de queda significativa mesmo com crescimento percentual em 2005 sendo menor do que em 2004. O percentual de crescimento no faturamento do setor em 2005 foi de 15,4%, enquanto em 2004 foi de 18,9%.

O modelo de negócio adotado pela empresa – a venda direta – ainda cresce mais que a média das outras empresas no mercado porque as consultoras procuram aumentar as vendas para reforçar o orçamento familiar, e várias pessoas se inscrevem no programa da Natura para conseguirem se tornar consultoras na esperança de equilibrar as finanças de suas famílias.

Sem dúvida, a Natura é uma das empresas brasileiras mais bem sucedidas entre as que se internacionalizaram nos últimos anos em seu segmento de mercado. Mas, como toda empresa, ela possui pontos fortes e fracos.

Por enquanto, suas forças mais do que superam suas fraquezas, mas a Natura tem consciência de que não existe posição cativa que fique inabalável se a empresa desistir da busca constante de aprimoramento e da correção de imperfeições.

O fato de procurar meios para minimizar suas fraquezas e aumentar suas forças é o que vai permitir a garantia de um desempenho acima da média do mercado e a posição de liderança pelo maior período de tempo possível.

Foi buscando minimizar suas fraquezas que a empresa percebeu que precisava urgentemente reformular seus sistemas de informação e a tecnologia utilizada por estes. Com a expansão de mercado que ocorreu nos últimos anos, a empresa não podia continuar com vários tipos de sistemas, desenvolvidos por cada departamento de acordo com as suas necessidades, e que geravam uma série de inconsistências em relatórios gerenciais. Além disso, as metodologias utilizadas também precisavam ser revistas. A empresa resolveu atacar de uma só vez esses problemas.

O objetivo do investimento em tecnologia é construir um grande sistema de gerenciamento de informação que seja único, preciso, em tempo real e totalmente integrado, envolvendo as diversas áreas da empresa.

Essa reestruturação, além de trazer a grande vantagem de eliminar algumas fraquezas por meio da unificação e da resposta em tempo real, está permitindo que a empresa reveja as metodologias que adota, e a informatização de todos os seus processos, e e ainda mais as suas forças, otimizando os sistemas educacionais e de avaliação de desempenho para manter seus funcionários motivados.

Esse novo sistema de tecnologia começou a ser implantado em 2005 para atender não apenas as necessidades do mercado nacional, mas também do mercado internacional -que passou a ser o grande foco da empresa nos últimos anos e que tem a perspectiva de se consolidar em 2006 com a entrada em novos países da América Latina e em 2007 na Europa.

Outro ponto negativo da empresa é o fato de a estrutura organizacional ser muito hierarquizada e centralizada. De acordo com o referencial teórico realizado,

o maior problema que esse tipo de estrutura acarretaria seria a falta de agilidade no atendimento das necessidades dos clientes. No caso da Natura, essa estrutura centralizada não gera problemas no contato direto com o cliente até porque existe um intermediário nesse processo que é a consultora de venda. O que torna a estrutura da empresa ser encarada como uma fraqueza real, é o fato de gerar uma sobrecarga aos gerentes de níveis mais altos com tarefas operacionais que poderiam ser facilmente delegadas e não provocariam a lentidão de processos decisórios mais importantes e que não podem ser delegados.

De certa forma, a centralização e o fato da presidência ser ocupada por 3 pessoas nos leva a acreditar que esse fator organizacional permanecerá como fraqueza pelo menos no médio prazo. A própria história da empresa reforça essa idéia.

A empresa precisa rever também o seu processo de comunicação em relação aos seus funcionários. A comunicação informal da empresa pode ser tratada como uma força potencial e não como real. Isso porque, embora haja um grande esforço da empresa em tornar transparentes suas decisões estratégicas e os seus projetos sociais e ambientais para os empregados, o processo não está totalmente adequado. A comunicação não está sendo eficaz porque, conforme citado pela maioria dos funcionários pesquisados, se as informações divulgadas pela empresa não fazem parte do seu dia-a-dia no trabalho, eles simplesmente descartam o fato. É o que acontece, por exemplo, com as informações sobre projetos sociais e ambientais realizados pela empresa: grande parte dos funcionários não está familiarizada com o assunto.

É possível que as áreas de Marketing e de Relações Institucionais tenham se mostrado as mais envolvidas com os projetos sociais e ambientais da empresa porque trata-se de informações relevantes para as suas funções.

Mas as fraquezas citadas anteriormente não possuem o mesmo peso que suas forças, o que garante excelentes resultados à empresa e a visão de que ainda pode melhorar suas deficiências organizacionais.

A Natura possui forças que permitem que a empresa maximize suas oportunidades e minimize as ameaças que estão inseridas no contexto do mercado.

Conforme explicado anteriormente, o próprio modelo de negócio da Natura – venda direta em um segmento de cosméticos - já representa uma força que

maximiza suas oportunidades mesmo quando o macroambiente econômico está sofrendo com oscilações que podem levar a um período de recessão. Como vimos, a empresa consegue até mesmo aumentar suas vendas nesses períodos de baixa na economia.

Além disso, o fato de fazer o uso sustentável da biodiversidade brasileira como um diferencial atrai o consumidor, principalmente no mercado internacional.

Para garantir a sustentabilidade de seus insumos, a empresa possui sistemas para medição de impactos ambientais desde 2000 e possui metas ousadas para diminuir os danos causados por esses impactos na natureza.

Essas metas permitem que a Natura atinja seu compromisso ambiental e faz com que suas ações sejam ainda mais valorizadas no mercado financeiro, porque a empresa demonstra seu comprometimento e sua capacidade de cumprir suas metas e de garantir a qualidade de insumos produtivos para o futuro.

A Natura é valorizada no mercado também pelas suas constantes inovações em termos de produtos, insumos ou projetos sociais. A empresa está constantemente investindo na modernização de laboratórios para garantir que os mais diversos tipos de testes de substâncias possam ser realizados. Esses laboratórios bem equipados proporcionam uma grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A empresa costuma oferecer um bônus extra para incentivar os profissionais químicos a descobrirem os benefícios de novas substâncias e em quais produtos podem ser usadas. Mudanças em produtos já comercializados também recebem bonificação extra. Foi o que ocorreu recentemente com os profissionais químicos que substituíram o uso de gordura animal por óleo de palma na fabricação de sabonetes.

Com esses investimentos em pesquisa, a empresa incentiva a criatividade de seus funcionários, ao mesmo tempo em que melhora a composição de seus produtos, atraindo ainda mais consumidores e aumentando o uso da biodiversidade brasileira na sua produção.

O envolvimento dos seus 2 principais sócios (Pedro Luiz Barreiros Passos e Guilherme Peirão Leal) com todas as decisões e áreas da empresa é um fato que chama atenção dos funcionários e do mercado. Isso, ao mesmo tempo em que é

um fator positivo - porque eles conhecem toda a estrutura de negócio, as falhas, os sucessos e têm uma enorme visão de negócio - traz preocupações para a diretoria na questão da sucessão familiar da empresa. Vale ressaltar que o terceiro sócio Antonio Luiz da Cunha Seabra hoje está apenas no conselho não fazendo mais parte da diretoria da empresa.

Essa preocupação, de certa forma, foi minimizada pela contratação de uma terceira pessoa que veio do mercado e foi preparada para assumir algumas atividades da presidência, e pela própria entrada da Natura no mercado de ações, que exige um grande comprometimento desta com o mercado e com seus acionistas.

Podemos concluir que a Natura tem um grande potencial para crescer ainda mais no mercado de cosméticos e manter sua posição de liderança.

6.2

Limitações e Oportunidades para Pesquisas Futuras

No que concerne às limitações da pesquisa, consideramos que estas não comprometeram o resultado final do estudo e pudemos superá-las utilizando a estratégia metodológica proposta por Yin (1996) de triangulação dos métodos: utilização de vários instrumentos para a coleta de dados, tais como a pesquisa documental e telematizada, o levantamento de percepções dos funcionários, por meio de formulário estruturado e de entrevistas com executivos e consultoras de vendas, de levantamento complementar envolvendo questionário com consumidores, e da observação do próprio pesquisador.

No que tange às limitações relativas ao método de estudo de caso, uma grande limitação é a impossibilidade de generalizações de seus resultados. Ou seja, não existe validade estatística, ou de qualquer outra natureza, que possibilite, de maneira confiável, a realização de inferências para outras organizações, ainda que atuem no segmento de cosméticos e que tenham a venda direta como estratégia de negócio.

O objetivo foi realizar uma pesquisa exploratória, não tendo nenhuma pretensão de realizar inferências estatísticas. Assim, fica a sugestão para que

futuras pesquisas venham a complementar a pesquisa realizada, aprofundando:

- ⇒ A análise organizacional por meio de um número maior e, ao mesmo tempo, significativo de funcionários, que permita fazer inferências estatísticas; e
- ⇒ O entendimento do mercado consumidor, explorando o fato de a estratégia da Natura no Brasil ser apenas através de venda direta, não tendo nenhuma loja, e os possíveis impactos dessa decisão para os seus resultados, uma vez que esse foi um ponto levantado pelos consumidores ao serem questionados sobre as razões que os impedem de comprar produtos da empresa.

O campo de pesquisa nesta área é extenso e merece ser estudado. Isto porque podem surgir novas idéias ou soluções para estratégias organizacionais que possam ser, ao mesmo tempo, economicamente viáveis e ecologicamente corretas, visando a diminuir os danos ao ambiente e, assim, garantir uma qualidade de vida melhor para as gerações futuras e o resultado esperado pelos acionistas da empresa.

6.3

Contribuições para as áreas Acadêmica e Empresarial

É importante entendermos as estratégias bem sucedidas de empresas brasileiras que estão se deparando com a saturação do mercado nacional e estão se expandindo no mercado internacional.

Esse motivo faz com que essa pesquisa seja de grande relevância, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, na medida em que trouxe lições que podem ser úteis para novas pesquisas acadêmicas e novos projetos de internacionalização.

Do ponto de vista da relevância acadêmica, este trabalho contribuiu para diminuir a carência por estudos que abordem o processo de internacionalização de empresas brasileiras, e que abordem empresas que tenham a venda direta como modelo de negócio.

Do ponto de vista empresarial, a pesquisa confirmou sua relevância por proporcionar o relato da experiência de uma empresa que, ao começar a se internacionalizar, percebeu falhas internas que poderiam comprometer o resultado desta expansão, tendo optado pela reestruturação interna antes de reiniciar seu processo de internacionalização, e vem tendo sucesso em sua jornada.

A entrada da empresa na França em 2005 e suas perspectivas de crescimento para outros países da América Latina em 2006 e da Europa em 2007, vem corroborar para que outras organizações utilizem a experiência da Natura como possíveis lições a serem adotadas ao decidirem se internacionalizar.