

7

Referências Bibliográficas

ALLENBY, B. R. Achieving sustainable development through industrial ecology, **International Environmental Affairs**, v.4 (1): p.56-68, 1992

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective, **International Studies of Management and Organization**, Spring, v.30, p.65-94, 2000.

AUSTIN, James E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990, p. 29-75.

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1996.

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2ª Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

BARRETO, A. S. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. Tese (doutorado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, UFRJ, 1998.

BAUMAN, R. **O Brasil e a Economia Global**. Editora Campus. Rio de Janeiro. 1996.

BERKES, F.(Ed.). **Common Property Resources: Ecology and Community-Based Sustainable Development**. Londres: Belhaven, 1989.

BRANDENBURGER, A.M. & NALEBUFF, B.J. - **Co-opetition**, New York: Dobleday, 1997.

BRASIL, H. V.; LEONEL. J. N.; ARRUDA, C.; GOULART, L., Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994:Curitiba). **Anais Curitiba - ANPAD**, v.8. 1994.

BRASIL, H. V.; LEONEL. J. N.; ARRUDA, C.; GOULART, L. Pesquisa de

campo sobre internacionalização das empresas brasileiras. In:BRASIL; ARRUDA (ends.).**Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro, Qualitynark, 1996.

BREALEY, M. **Princípios de Finanças Empresariais**. McGraw Hill. 1992.

BROWN, L. R. (Ed.). **The World Watch Reader on Global Environmental Issues**. New York: W.W. Norton, 1991.

BUCHHOLZ, R. A. **Principles of Environmental Management: the Greening of Business**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1993.

CAIRNCROSS, F. **Costing the Earth: the Challenge for Governments, the Opportunities for Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

CARSON, R. **Silent Spring**. Boston: Houghton Mifflion, 1962.

CERTO, Samuel; C, PETER e J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. Tradução de Flavio Steffen.

CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises**. 20. Ed. EUA: The MIT Press, 1982.

CHANDLER, Alfred D. Jr. **The visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. 5. Ed. EUA: Harvard University Press, 1980.

CHANDLER, Alfred D. Jr. **Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism**. EUA: Harvard University Press, 1990.

CHERNS, A. B. The Principles of Social-Technical Design. **Human Relations**, v.29, p.783-792, 1976.

CHILD, J. Organizational Design for Advanced Manufacturing Technology. **The Human Side of Advanced Manufacturing Technology**. Nova York: John Wiley & Sons, p. 101-113, 1987.

COLBY, M. E. **Ecology, economics and social system: the evolution of the relationship between environmental management and development**. PhD dissertation, University of Pennsylvania, 1990.

COMMONER, B. **Making Peace with the Planet**. New York: Pantheon, 1990.

- DAFT, R. **Organization Theory and Design**. New York: West, 1983.
- DALY, H. E. **Steady-State Economics**. New York: Freeman, 1977.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J; GUNTHER, Robert. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. U.S.A: John Wiley & Sons, 1997.
- _____, COBB, J. B. **For the Common Good: Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future** . 2ªEd. Boston: Beacon Press, 1994.
- DORFMAN, R., DORFMAN, N. S. (Eds.) **Economics and Environment: Selected Readings** . 2ª ed. New York: W.W. Norton, 1977.
- EGRI, C. P. & Pinfield, L. T. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. **Handbook de Estudos Organizacionais** Volume 1. 1ª edição Editora Atlas, 1999
- EISENHARDT, K.M; MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: What are They? **Strategic Management Journal**, v.21, p. 1105-1122, 2000.
- FAHEY, Liam & RANDALL, Robert M. (1998). **Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios**. New York, John Willey & Sons, Inc., p.22-38.
- FIGUEIRA, L. A.; MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. Estratégia de Geração de Energia Nuclear no Brasil – O caso da Eletronuclear. **Revista de Administração Pública**, v.37, nº 6, p. 1171-1195, Nov/Dez 2003.
- FREIRE, C.M., **Internacionalização de empresas brasileiras: o caso O Boticário**. Tese de mestrado em Administração - COPPEAD, UFRJ, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.1a. edição: 1987.
- Grant, Robert M. (1999). **Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications**. Cornwall, Blackwell Publishers, 3rd edition.
- HAWKEN, P. **The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability**. New York: Harper Business, 1993.
- HAYS, S. P. **Beauty, Health and Permanence: Environmental Politics in the United States**. 1955-1985. New York: Cambridge University Press, 1987.

HILL, C. L. **International Business - Competing in the Global Marketplace**. Irwin. Illinois. 1991.

JARRELL et al., “The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980”. **Journal of Economic Perspectives** v.2: p.49-68, 1988.

JENSEN, “Takeovers: Their Causes and Consequences”, **Journal of Economic Perspectives** n 1: p. 21-48, 1988.

JENSEN, “**Eclipse of the Public Corporation**”, Harvard Business Review v.5: p.61-74, 1989

JOHANSON, J; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm . A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, **Journal of International Business Studies**, v. 8, Spring/Summer, p.23-32.,1977.

_____. **The mechanism of internationalization**, International Marketing Review, v.7(4), p.11-24,1990.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. P, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, p. 75-85, January-February 1996.

KOTHA, Suresh & VADLAMANI, Bhatt L. (1995). Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 75-83.

KOTLER, P. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1993.

LANGE, Tatiana Tauhata; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de.; Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: da Cia Vale do Rio Doce** : Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro. 2002. 2 v. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

LOVELOCK, J. E. **Gaia: a New Look at Life on Earth**. Oxford: Oxford University Press, 1979.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. (2000) “An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil”. **In Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, Seoul, p. 460-467.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. et al. (2001) web: www.strategy-research.com.

MACEDO-SOARES, T. D. L. A. **An Integrative Model for Strategic Analysis: Focusing Firms in Brazil**. Texto para Discussão nº 2, Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Abril 2002.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Nova York: Free Press, 1993.

MUELLER, **Profits in the Long Run**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S., SHAW, R. B & Associates, **Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980

PAEHLKE, R. C., **Environmentalism and the Future of Progressive Politics**. New Haven, CT: Yale University Press, 1989.

PENROSE, Edith, **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford University Press, 3ªEd., 1995.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly** v.24 p. 570-81,1979.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, November-December 1996, p. 61-77, 1986.

PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Nova York: Free Press, 1980.

RAVENSCLAF & SCHERER – **Mergers, Sell-Offs, and Economic**

Efficiency. Washington,D.C.: Brookings Institution, 1987.

REES, Martin; *Hora Final – O desastre ambiental ameaça o futuro da Humanidade*; Editora Companhia das Letras, 2005.

ROCHA, A.; Christensen, C., The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behaviour and the performance of Brazilian firms. **Advances in International Marketing**, v.6, p. 111-142, 1994.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W. JAFFE, Jeffrey F. Tradução de **Corporate Finance**, por Antônio Zorato Sanvicente. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.

RUMELT, R. P., SCHENDEL, D., TEECE, D., Strategic Management and Economics, **Strategic Management Journal**, v.12, p. 5-30, 1991.

SACRAMENTO, I., ALMEIDA, V., SILVA, M. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. A internacionalização de empresas brasileiras. **Coleção Estudos COPPEAD**. Ed. Mauad, 2002.

SARKAR, S., **The green movement tin West Germany**. Alternatives, v.11: p.219-54, 1986.

SCHERER & ROSS – **Industrial Market Structure and Economic Performance**. 3.a ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990

SCHERER – “Corporate Takeovers: The Efficiency Arguments”. **Journal of Economic Perspectives** v.2: p.69-82, 1988.

SCHNAIBERG, A., GOULD, K. A. – **Environment and Society: the Enduring Conflict**. New York: St Martins Press, 1992.

SHAPIRO, C., VARIAN, H. **A Economia da Informação**, Editora Campus, 1999.

SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G., SMITH, B., **A Dança das mudanças**, 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SJÖLANDER, S., *Early Stage Management of Innovation*. Tese de Doutorado, Chalmers University of Technology, 1985.

STEAD, W. E., STEAD, J. G. **Management for a Small Planet: Strategic Decision Making and the Environment**, Newbury Park, CA: Sage, 1992.

STEELE, L. W. **Managing Technology: The Strategic View**, New York, McGraw Hill, 1989.

TAUHATA, T., **Implicações Estratégicas das Redes de relacionamento: Estudo de Caso da Cia Vale do Rio Doce**, Dissertação de Mestrado, PUC-RIO, 2002.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, v.18, p. 509-534, 1997.

VENKATRAMAN, N. & CAMILLUS, J. C. (1984). Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management. **Academy of Management Review**, v.9, p.513-525.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 1998. 1a. edição: 1997.

VOLLMANN, Thomas E., **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1996.

VYAS, N.M; SHELBURN, W.L.; ROGERS, D.C. An Analysis of Strategic alliances: Forms, Functions and Framework, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.10(3): p.47- 60, 1995.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept, **Journal of General Management**, v.14 (2), 1988.

WELCH; WELCH. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, v.4 (3): p.11-28, 1996.

WERNERFELT, B. A., A Resource-based View of the Firm, **Strategic Management Journal**, v. 5, nº 2, p. 171-180, 1984.

WILK, E. O., FENSTERSEIFER, J. E. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação, **Anais do 27º ENANPAD**, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Daniel Grassi.

ZAJAC, Edward J.; KRAATZ, Mathew S.; & BRESSER, Rudi K. (2000). Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change. **Strategic Management Journal**, v.21, p. 429-453.

ZINI, A.. “Globalization: The Pros and Cons of an Unstoppable Process” in Zini A. A. editor, **Globalization: What is and its implications**. FEA-USP. 1996.

8

ANEXOS

8.1

Fotos da loja da Natura em Paris

8.1.1

Frente da loja

Nessa foto a vitrine está bastante poluída, ou seja, com muitos cartazes o que pode, de certa forma, parecer ao consumidor que a loja não é muito organizada.

De acordo com as pessoas responsáveis pela loja, essa decoração era temporária, e seria mantida somente no mês de dezembro de 2005, porque, no segundo andar estava sendo promovida uma exposição de desenhos de artistas brasileiros.



8.1.2

Escultura na entrada da loja



8.1.3

Fotos do interior da loja

A seguir, poderão ser vistas, as fotos internas da loja, com o display de arrumação das prateleiras, que obedecem a ordem de cores e essências e não por tipo de produto. Isto é, se a prateleira começa com maracujá, ficam dispostos todos os produtos com essência de maracujá, não importando se, é shampoo, ou condicionador, ou creme esfoliante, ou creme hidratante e etc.

Estão dispostas, também, fotos das bancadas de degustação de produtos, onde o consumidor encontra, além de alguns produtos, o insumo original responsável pela sua essência e pias disponíveis para testes de sabonetes e outros produtos.

Infelizmente, devido à exposição com artistas brasileiros, que estava ocorrendo no segundo andar, os responsáveis pela loja em Paris, não autorizaram o uso de máquina fotográfica nesse espaço.





8.2

Entrevista Guiada para Executivos da Natura

A partir da próxima página se encontra a entrevista realizada com executivos da Natura com o roteiro de perguntas guiadas. O roteiro está dividido em 5 partes:

- ⇒ Estratégia
- ⇒ Internacionalização da Natura
- ⇒ Entrada da Natura na França
- ⇒ Diferenças nas estratégias adotadas
- ⇒ Biodiversidade

Entrevista para executivos da NATURA com roteiro de perguntas guiadas

É importante deixar claro que esta entrevista tem caráter estritamente acadêmico e as informações aqui coletadas terão uso exclusivamente na pesquisa para a dissertação de mestrado não sendo de nenhuma forma usada ou divulgada para outros fins. O objetivo é entender a estratégia de internacionalização da Natura e o diferencial no uso sustentável da biodiversidade.

Parte 1: Estratégia

- 1 Qual a estratégia adotada pela empresa? Como ela se diferencia no mercado?
- 2 Quais os principais concorrentes da Natura?
- 3 Quais seriam os pontos fortes e fracos da empresa?
- 4 Qual é a principal linha de produtos da Natura? Qual é o percentual que essa linha representa no faturamento total da empresa?
- 5 Como foi a decisão da Natura ao fazer a oferta de suas ações no pregão da Bolsa de Valores de São Paulo?

Parte 2: A Internacionalização da Natura

- 1 Como surgiu a idéia da internacionalização?
- 2 Quais as alternativas de estratégia de internacionalização que foram cogitadas? Foram pensadas alianças, fusões, novas aquisições e investimento próprio?

- 3 Por que a empresa optou por essa estratégia de internacionalização? Que fatores foram levados em consideração? Foram construídos que tipo de cenários?
- 4 Como a empresa foi estruturada para o início do processo de internacionalização?
- 5 A produção é toda realizada no Brasil?
- 6 Quais foram os fatores positivos e/ou negativos, críticos para o sucesso durante o processo de internacionalização?
- 7 O processo de internacionalização vai continuar? Quais os próximos mercados a serem conquistados?
- 8 Como é feita a escolha dos países para onde se expandir? Que tipo de critério a empresa utiliza?
- 9 É feita uma pesquisa exploratória no país-alvo para entender como funciona o mercado local e para analisar se os produtos da Natura se encaixam nas necessidades dos consumidores e se provocam curiosidade que levará à compra?
- 10 Como é tomada a decisão sobre os produtos: levar todo o portfólio, ou se concentrar naqueles que já têm certa maturidade e são bem conhecidos no país de origem?
- 11 Qual o tipo de comunicação a ser adotado nos novos mercados?
- 12 Qual o tempo médio esperado para retorno desses investimentos?

Parte 3: A entrada da Natura na França

- 1 A França tem um mercado de cosmético competitivo. Como surgiu a idéia de entrar nesse país?
- 2 Que oportunidade e espaço a empresa pretendia conquistar? Como foi essa decisão?
- 3 Por que ter loja na França e não ter loja no Brasil? Como foi a escolha do local? Do *design* da loja?
- 4 Como vender a imagem da empresa na França para atrair a mídia e os novos consumidores?
- 5 A Natura levou para a França um portfólio de produtos reduzido. Não comercializam maquiagem, por exemplo. Qual foi a estratégia adotada? Algum produto precisou sofrer modificações?
- 6 A Natura criou, na França, um conceito bem interessante de degustação de produtos. Como surgiu essa idéia? Qual a reação dos consumidores?
- 7 A loja de Paris possui, no segundo andar, uma área de comercialização de produtos diversos, tais como artesanato, vídeo, livros e até biscoitos. Qual é o objetivo e o valor agregado que isso traz para a Natura? Reforçar a cultura brasileira?
- 8 O fato de o país de origem ser o Brasil exerceu algum tipo de impacto na avaliação dos produtos pelos consumidores estrangeiros? Na vitrine da loja em Paris foi colocado no vidro Natura Brasil; essa referência ao país é um diferencial?

- 9 Em relação aos preços, qual a estratégia adotada? Existem alguns perfumes sendo vendidos a 60 euros, não é um preço elevado mesmo para o padrão europeu?

Parte 4: Diferenças nas estratégias adotadas

- 1 Por que entrar em um mercado de certa forma desconhecido de maneira diferente como a trabalhada no Brasil? Por que continuar aqui apenas com consultoras e não investir em lojas, pelo menos em São Paulo e no Rio de Janeiro?
- 2 A Natura já fez algum tipo de pesquisa para avaliar se perde vendas por não ter um contato mais direto através de um *stand* de vendas? O conceito de degustação não funcionaria no Brasil?
- 3 As vendas pela Internet eram distribuídas pela própria Natura e hoje existe uma parceria com o Submarino. Por que isso foi feito? Custo?

Parte 5: Biodiversidade

- 1 Até que ponto é um diferencial, para os negócios da empresa, fazer uso sustentável da biodiversidade? Seria apenas para garantir produtos no futuro?
- 2 Como a Natura consegue disseminar a cultura da responsabilidade ambiental entre colaboradores e as equipes de venda?
- 3 Como é a resposta do consumidor em relação a essa preocupação da empresa com a natureza? O consumidor valoriza esse fato como um diferencial? Existem pesquisas realizadas pela empresa sobre o assunto?

- 4 Quais são os processos para medir, monitorar e auditar os aspectos ambientais associados ao consumo de recursos naturais e à geração de resíduos?
- 5 Qual o percentual do faturamento destinado a pesquisa e desenvolvimento?
- 6 A Natura pretende ser uma nova Body Shop? A empresa realiza teste em animais?
- 7 Qual é o grande diferencial da Natura?

8.3

Entrevista Guiada para Consultoras da Natura

Na página seguinte se encontra a entrevista que foi realizada com consultoras Natura. A idéia inicial era entrevistar dez consultoras e uma coordenadora de consultoras, mas algumas pessoas não quiseram participar da entrevista. Conseguimos fazer a entrevista com cinco consultoras para validar e complementar as informações.

Foi feito um acordo com as consultoras da Natura que seus nomes não seriam divulgados porque elas não sabiam se podiam fornecer as informações sem a autorização da empresa. Em nenhum momento quiseram desistir ou se negaram a responder as perguntas realizadas.

Como a Natura no Brasil e na América Latina só vende seus produtos através de consultoras, se fez necessário entender como funciona essa relação entre a empresa e suas consultoras, já que a empresa não investe em lojas nessas regiões.

Entrevista para consultoras da NATURA com roteiro de perguntas guiadas

É importante deixar claro que esta entrevista tem caráter estritamente acadêmico e as informações aqui coletadas terão uso exclusivamente na pesquisa para a dissertação de mestrado não sendo de nenhuma forma usada ou divulgada para outros fins. O objetivo é entender a relação existente entre as consultoras e a Natura.

Perguntas:

1. O que levou você a decidir ser uma consultora Natura?
2. Como é o processo de seleção para se tornar uma consultora da empresa?
3. Existem limites mínimo e máximo de idade para ser consultora?
4. É exigido algum nível de escolaridade por parte da Natura para ser consultora?
5. Existe um limite de consultoras por região?
6. As consultoras possuem algum vínculo de trabalho com a Natura ou com alguma outra empresa terceirizada?
7. Eles oferecem treinamento para as consultoras?
8. Qual o tipo de treinamento realizado? Eles são obrigatórios? Qual é a frequência? Todas as consultoras podem participar?
9. Quais as obrigações de uma consultora em relação à empresa?

10. A Natura estabelece uma meta de vendas mensal? Qual é a meta?
11. Vocês possuem algum bônus ou alguma premiação caso vendam grande quantidade de um produto?
12. Vocês recebem algum tipo de material, como amostras, mostruário de produtos, brindes e prospectos para ajudar na venda?
13. Vocês recebem informações sobre lançamentos com antecedência? Participam de testes dos produtos?
14. O fato de a Natura ser uma empresa voltada para o uso sustentável da biodiversidade é um diferencial para as vendas? Os consumidores valorizam essa postura da empresa?
15. A Natura desenvolve um projeto chamado Crer para Ver onde a renda é revertida para ações sociais. A empresa cria opções de produtos que não fazem parte de seu portfólio, tais como camiseta, caneta, caneca e outros, para vender e arrecadar fundos para esses projetos. Como é a aceitação desses produtos por parte das consumidoras?
16. A empresa divulga informações para as consultoras sobre seus projetos sociais e ambientais?
17. Vocês têm reuniões periódicas com pessoas da empresa? Quais os departamentos que interagem com as consultoras? Logística, cobrança, etc?
18. Como vocês passam e recebem os pedidos de suas clientes?

19. A Natura estabelece algum tipo de mínimo e/ou de máximo por pedido de compras?
20. Como é realizada prestação de contas com a empresa sobre as vendas realizadas? Como é feito o pagamento dos produtos à Natura? Vocês repassam o pagamento que recebem dos clientes e eles pagam uma comissão?
21. Como é calculada a remuneração das consultoras?
22. Se a consultora decide parar de vender os produtos, ela precisa comunicar à empresa com que antecedência?

8.4

Formulário sobre Recursos e Competências Organizacionais

Na página seguinte se encontra o formulário cuja idéia inicial era distribuir para 50 funcionários da Natura de diversas áreas com o objetivo de levantar as competências mais críticas para o negócio. Mas a empresa não permitiu que o formulário fosse tão amplamente distribuído aos seus funcionários e só conseguimos que 20 funcionários participassem da pesquisa.

Pesquisa sobre Recursos / Competências Organizacionais

Objetivo: colher subsídios para validar a relevância dos recursos / competências que influenciam na estratégia da Natura e avaliar sua adequação estratégica.

Destinatário: profissionais da Natura que conheçam os processos da organização.

Resultado esperado: respostas que retratem de maneira fiel às percepções dos funcionários da Natura a respeito dos recursos e competências organizacionais relevantes para a estratégia da empresa.

Confidencialidade: a finalidade deste questionário é estritamente **acadêmica**, sendo os dados coletados utilizados apenas para fins desta pesquisa de mestrado sob orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. Assim, não serão, sob qualquer hipótese, repassados a terceiros nem serão apresentados como uma posição “oficial” da empresa.

Observações para preenchimento:

1. Não é necessário se identificar.
2. Para responder às questões, basta assinalar ao lado das opções dadas.
3. Se por alguma razão uma questão não puder ser respondida, ignore-a e passe para a próxima questão.
4. Quaisquer informações adicionais que não possuam espaço no local para observações, elas podem ser feitas em folhas avulsas anexas ao questionário.
5. **Atenção!** Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento que são encontradas na próxima página.

Desde já agradeço por sua colaboração na pesquisa!

Instruções para preenchimento:

Formato:

- ⇒ As perguntas, em sua maioria são do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, e a resposta deverá ser dada ao lado direito onde estarão dispostos cinco quadrados que enquadram a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância:

Exemplo

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Legenda:

DC	Discordo Completamente
D	Discordo
NDNC	Nem Concordo Nem Discordo
C	Concordo
CC	Concordo Completamente
NA	Não se Aplica

- ⇒ Nas perguntas em que for considerado necessário mais de uma resposta, por favor, enumere as opções em ordem de relevância.

Exemplo

- 1 - para o mais importante dentre os escolhidos
- 2 - para o próximo mais importante no preenchimento e assim por diante.

- ⇒ Em algumas perguntas, existe um espaço para comentários logo abaixo das opções de resposta, mas seu preenchimento é opcional.

Estratégia da Natura

1 Qual a estratégia competitiva utilizada pela Natura?

- Diferenciação por preço (alto ou baixo)
- Diferenciação por qualidade
- Diferenciação por produtos
- Diferenciação por marca
- Não diferenciado
- Desconheço a estratégia
- Outras. Qual? _____

2 Qual o(s) seu(s) principal (is) concorrente(s)?

- L'Oréal
- Nívea
- Body Shop
- Avon
- O Boticário
- Contém 1 grama
- Johnson & Johnson
- Outro. Qual? _____

3 Para qual *stakeholder* sua empresa está mais preocupada e direcionada? Por favor, marque apenas uma opção.

- Direcionada aos empregados.
- Direcionada as consultoras de vendas.
- Direcionada aos acionistas.
- Direcionada aos clientes.
- Direcionada aos interesses da comunidade.
- Direcionada aos fornecedores.
- Não é direcionada a um único stakeholder.

- 4 A empresa divulga para os funcionários a importância e os projetos que ela realiza envolvendo a biodiversidade.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 5 Você, como funcionário(a) da empresa, saberia descrever os projetos ambientais da Natura.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 6 Quanto aos novos mercados da Natura, quais países ela possui apenas loja e não trabalha com consultoras?

- México
- Chile
- França
- Alemanha
- Em nenhum país, a empresa sempre trabalha com consultoras.

- 7 A Natura é uma empresa para construir carreira e para trabalhar por muitos anos.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

8 Você indicaria a Natura para um amigo trabalhar.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Recursos e Competências Organizacionais da Natura

Para facilitar o entendimento, as afirmações estão agrupadas em cinco dimensões: organizacional, tecnológica, física, pessoas e financeira. Avalie-as conforme sua percepção sobre a questão.

Dimensão Organizacional

9 A estrutura organizacional da Natura é hierarquizada e centralizada.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

10 Você poderia justificar a sua resposta anterior?

11 A empresa possui plano de carreira para os funcionários.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

12 A sua empresa possui remuneração variável por desempenho.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 13 Os sistemas de avaliação de desempenho são explicados, abrangentes, consistentes e adaptáveis às mudanças, além de estarem alinhados com as metas estratégicas da empresa e com os indicadores econômicos e ambientais.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 14 Os sistemas de auditoria são amplos, consistentes e aderentes aos sistemas de avaliação de desempenho, de modo a validar os processos de negócio da organização e a validar os indicadores de desempenho apurados em todos os níveis.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 15 Existem equipes com atuação multidisciplinar na empresa, mas as atividades estão vinculadas a uma estrutura departamental.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 16 Existe sistema claramente definido de reconhecimento para avaliação do desempenho dos funcionários de acordo com suas metas.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 17 A empresa investe na capacitação de seus profissionais, por meio de treinamentos internos e/ou externos.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 18 A empresa implantou sistema de Intranet, visando a garantir total transparência na comunicação da empresa e a agilizar o fluxo de informações.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 19 A empresa possui um bom fluxo de comunicação sobre os objetivos e atividades funcionais que envolvem toda a empresa, principalmente em relação aos objetivos da organização como um todo e à sua estratégia.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 20 A empresa possui uma estratégia bem definida e existe preocupação das lideranças para que os objetivos estratégicos da empresa sejam alcançados.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 21 As organizações que extraem insumos da natureza devem fazer uso sustentável dos recursos e devem utilizar um sistema de gestão ambiental contendo todos os indicadores relacionados ao meio-ambiente e os meios para acompanhar sua realização.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Dimensão Tecnológica

- 22 Os sistemas específicos relacionados à operação da sua empresa priorizam a segurança da população e dos empregados envolvidos no processo, bem como o cuidado com o meio-ambiente.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 23 A empresa detém tecnologia para mensurar todos os indicadores de desempenho estabelecidos.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 24 No que se refere à segurança ambiental, na empresa existe controle, acompanhamento e metas para os impactos ambientais decorrentes do funcionamento de uma indústria de cosméticos.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 25 A empresa possui tecnologia que integra todos os seus sistemas sejam integrados como se fosse um único macro sistema.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 26 Na sua opinião, existe algum projeto que a empresa poderia implementar para melhorar o seu desempenho.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Dimensão Física

- 27 No que se refere ao estudo da biodiversidade, a empresa possui laboratórios específicos e equipados para estudo de novos insumos e para monitoramento ambiental, com o objetivo de assegurar que a fabricação dos produtos não esteja acarretando danos ao meio-ambiente.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

- 28 A construção do Espaço Natura - centro integrado de produção, logística, pesquisa e desenvolvimento - foi um grande investimento em termos de infraestrutura. A empresa costuma investir em outros projetos de infra-estrutura.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Dimensão Pessoas

29 A contratação de novos funcionários, quando necessário, é sempre um fator positivo.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

30 Equipes formadas por profissionais mais experientes e alguns recém-formados podem criar um ambiente propício à inovação, à motivação e, principalmente à perpetuação da *expertise* da empresa.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

31 A empresa estimula seus funcionários a contribuírem com novas idéias e/ou com melhorias nos processos da organização.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

32 A empresa possui plano de carreira e sempre que necessário investe em treinamento.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

33 A empresa possui plano de benefícios compatíveis com o mercado.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Dimensão Financeira

34 A Natura possui indicadores para medir o desempenho econômico da empresa.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

35 O ambiente competitivo no qual a empresa está inserida requer constante preocupação com a participação de mercado, com as margens operacionais e com o retorno dos investimentos.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

36 Na sua opinião, você acredita que os indicadores econômicos da empresa são adequados?

- Sim
- Não

37 O sucessivo crescimento da Natura no Brasil e no exterior e seu reflexo no fluxo de caixa da empresa geram a possibilidade de novos investimentos em produtos, infra-estrutura e capacitação da sua equipe de colaboradores.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Dimensão Ambiental

38 A Natura possui indicadores para medir a quantidade de resíduos tóxicos gerados pela empresa.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

39 A Natura possui controle para medir a redução dos danos ao meio-ambiente.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

40 Você poderia citar um ou mais projetos da empresa para reduzir os danos ao meio-ambiente?

41 Na sua opinião, você acredita que os indicadores ambientais da empresa são adequados e bem explorados pela empresa?

- Sim
- Não

42 Você poderia citar alguns dos indicadores ambientais utilizados pela Natura?

43 O meio-ambiente está constantemente ameaçado pelas ações do homem. O fato de a Natura se preocupar com o uso sustentável da biodiversidade é considerado importante quando o consumidor escolhe os produtos da empresa.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Espaço reservado para seus comentários, caso seja de seu interesse:

Mais uma vez obrigada pelo seu tempo e sua colaboração.

8.5

Questionário sobre Percepção do Consumidor

Na página seguinte se encontra o questionário para avaliação da percepção do consumidor. O objetivo desse questionário é avaliar até que ponto os brasileiros se preocupam com o uso sustentável da Biodiversidade na hora de comprar produtos para seu consumo.

A idéia inicial era conseguir levantar percepções de 70 consumidores, mas a pesquisa teve que ser realizada com apenas 42 consumidores.

Pesquisa de opinião com consumidores em potencial

É importante esclarecer que esta pesquisa tem caráter estritamente acadêmico e as informações aqui coletadas terão uso exclusivamente em uma dissertação de mestrado não sendo de nenhuma forma usada ou divulgada para outros fins.

Formato:

⇒ As perguntas, em sua maioria são do tipo “Avalie a seguinte afirmação”.

Exemplo: Estou disposto a ajudar nessa pesquisa.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Legenda:

DC	Discordo Completamente
D	Discordo
NDNC	Nem Concordo Nem Discordo
C	Concordo
CC	Concordo Completamente
NA	Não se Aplica

⇒ Nas perguntas em que for considerado necessário mais de uma resposta, por favor, enumere as opções em ordem de relevância.

Exemplo

- 1 - para o mais importante dentre os escolhidos
- 2 - para o próximo mais importante no preenchimento e assim por diante.

1. O uso sustentável dos recursos da natureza é considerado um fator importante ao comprar um produto.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

2. Você costuma pesquisar e dar preferência aos produtos recicláveis na sua compra.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

3. Você não se importa que as empresas façam testes de produtos em animais.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

4. Você prefere consumir produtos de empresas preocupadas com a natureza e voltadas para a responsabilidade social e ambiental.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

5. Você pagaria um pouco mais por um produto extraído de forma sustentável, preservando, assim, os recursos da natureza.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

6. Você prefere consumir produtos que possuam embalagens recicláveis.

DC	D	NDNC	C	CC	NA

7. Você costuma comprar refil quando o produto possui essa opção de embalagem disponível no mercado

DC	D	NDNC	C	CC	NA

Para responder as próximas perguntas, suponha que você esteja comprando cremes e maquiagem.

8. Que características são importantes na escolha do produto? (Você pode escolher mais de uma opção, colocando a ordem de preferência)

- Cheiro
- Consistência
- Preço
- Durabilidade
- Ingredientes naturais
- Variedade de cores e opções
- Marca conhecida
- Disponibilidade do produto em refil
- Outras. Qual? _____

9. Quais as marcas que você costuma utilizar?

- L'Oréal
- Nívea
- Natura
- Avon
- O Boticário
- L'Occitane
- Johnson & Johnson
- Outro. Qual? _____

Supondo que a empresa escolhida seja a Natura.

10. O que levaria você a consumir produtos da Natura?

- Cheiro
- Preço
- Durabilidade
- Ingredientes naturais
- Variedade de cores e opções
- Disponibilidade do produto em refil
- Qualidade
- Uso sustentável da Biodiversidade
- Não usaria produtos Natura
- Outras. Qual? _____

11. O que impede você de consumir produtos da Natura?

Espaço reservado para comentários adicionais, caso seja de seu interesse:

Obrigada pelo seu tempo e sua colaboração.