

Patrícia Hermógenes Gomes

**O Uso Sustentável da Biodiversidade como
um Diferencial na Estratégia de
Internacionalização de uma Empresa
Brasileira. Estudo de Caso no Setor de
Cosméticos - NATURA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas

Rio de Janeiro, março de 2006



Patrícia Hermógenes Gomes

**O Uso Sustentável da Biodiversidade como um Diferencial
na Estratégia de Internacionalização de uma Empresa
Brasileira. Estudo de Caso no Setor de Cosméticos –
NATURA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares

Rio de Janeiro
Março de 2006



Patrícia Hermógenes Gomes

**O Uso Sustentável da Biodiversidade como um Diferencial
na Estratégia de Internacionalização de uma Empresa
Brasileira. Estudo de Caso no Setor de Cosméticos –
NATURA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da
PUCRio. Aprovada pela Comissão Examinadora
abaixo assinada.

Profª Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. André Lacombe Penna da Rocha

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Irene Raguenet Troccoli

FGV

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 22 de março de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Patrícia Hermógenes Gomes

Graduou-se em Tecnologia em Processamento de Dados na PUC-Rio em 1996. Graduou-se em Administração de Empresas na PUC-Rio em 2000. Cursou Pós-graduação em Marketing (IAG Master) na PUC-Rio em 2001. Atua há oito anos na área de Marketing e Gerência de produtos.

Ficha Catalográfica

Gomes, Patrícia Hermógenes

O uso sustentável da biodiversidade como um diferencial na estratégia de internacionalização de uma empresa brasileira. Estudo de Caso no setor de cosméticos - Natura / Patrícia Hermógenes Gomes; orientadora: T. Diana L. V. A. de Macedo-Soares. – Rio de Janeiro: PUCRio, Departamento de Administração, 2006.

206 f.: il. ; 30 cm

1. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas

1. Administração – Teses. 2. Estratégia 3. Internacionalização 4. Biodiversidade I. Macedo-Soares, T. Diana L. van A. de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD 658

Para meus pais, Priscila e Roberto, e à minha irmã, Paula,
por estarem ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

Agradecimentos

A **FAPERJ** – Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro, pelo apoio financeiro durante o segundo ano do mestrado, o qual foi essencial para que eu tivesse tranquilidade para concluir minha tese.

Aos meus pais, pelo incentivo constante durante toda a minha vida acadêmica.

A minha irmã que foi, sem dúvida, a grande incentivadora e de certa forma a responsável pela minha decisão de cursar o mestrado.

À minha orientadora T. Diana L.v.A. de Macedo-Soares, pelo apoio incondicional ao meu trabalho.

Aos funcionários da secretaria do IAG, em especial a Teresa Campos, que sempre procura ajudar e facilitar a vida dos alunos com os procedimentos acadêmicos necessários em relação à PUC.

RESUMO

Gomes, Patrícia Hermógenes; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **O Uso Sustentável da Biodiversidade como um Diferencial na Estratégia de Internacionalização de uma Empresa Brasileira.** Rio de Janeiro, 2006. 240p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A humanidade está testemunhando e experimentando os efeitos da degradação do ambiente natural, em escala e escopo sem precedentes na sua história, o que vem provocando crescente inquietação com a qualidade e o futuro do meio-ambiente diante da perda da biodiversidade e da transformação irreversível de ambientes naturais. A pesquisa analisa a estratégia de internacionalização e o uso sustentável da biodiversidade como um diferencial adotado nesse processo por uma empresa brasileira – a Natura – que vem crescendo e tendo destaque internacional além de ser reconhecida pela sua responsabilidade social e ambiental. A interpretação dos dados foi feita com base no referencial teórico, fundamentado na revisão de literatura, utilizando o modelo Genérico Integrativo (GI) de Macedo-Soares (2000). Foi adotada, para a análise do estudo de caso, a estratégia de triangulação de métodos, portanto as informações foram coletadas por meio de investigação documental, de levantamento de percepções por meio de entrevistas com formulário estruturado e de levantamento complementar por meio de entrevistas com roteiro guiado. Por meio dos resultados obtidos evidenciamos que a empresa, ao contrário da maioria, não adota alianças em seu processo de internacionalização. A Natura acredita quem tem mais a perder com uma parceria mal realizada do que fazendo investimento próprio em novos países. Outra evidência importante está no fato de que, embora a empresa possua como estratégia de negócio bem sucedida no Brasil a venda direta, durante seu processo de internacionalização para a Europa precisou repensar essa estratégia empresarial para ter sucesso naquele mercado. Isso foi feito, porque a Europa é, sem dúvida, um excelente mercado consumidor para empresas preocupadas com o uso sustentável da biodiversidade.

Palavras-Chave

Estratégia, Internacionalização, Biodiversidade.

ABSTRACT

Gomes, Patrícia Hermógenes; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **The Sustainable use of Biodiversity as a differentiation factor in the Internationalization Strategy of a Brazilian Company**. Rio de Janeiro, 2004. 232p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The mankind is witnessing and suffering the consequences of the environment degradation, in scale and scope never seen in history. However, there is a growing concern regarding the quality and the future of the environment due to the loss of biodiversity and the definitive changes in Nature. The present research analyzes the strategy of internationalization and sustainable use of biodiversity as a competitive advantage of a Brazilian company, Natura, which has sustained a steady growth pace. Natura is well recognized also for its corporate social and environmental responsibility. The data interpretation found in this study was based on the theoretical references from the literature review, using Macedo-Soares' (2000) systemic and integrative model for strategic assessment. Following that, a strategic triangulation of methods was adopted in order to analyze the case study. The information was collected by documental investigation, perception with surveys and complementary data with guided interviews. Through the results obtained we concluded that the company, as opposed to many other companies, does not adopt alliances in the internalization process. Natura believes that the company has more to risk by choosing a bad partner than using its own capital to start business in other countries. Another important point is that although the company is very well succeeded in Brazil with direct sales, a new strategy had to be implemented in Europe to succeed in the European market. Without any doubt Europe is an excellent market for companies oriented towards sustained used of biodiversity.

Keywords

Strategy, Internationalization, Biodiversity

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	BREVE RESUMO DA HISTÓRIA DA NATURA.....	14
1.2	O PROBLEMA.....	15
1.3	OBJETIVO DO ESTUDO.....	16
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1	GLOBALIZAÇÃO.....	23
2.2	OPÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	24
2.3	INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO.....	29
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	35
2.5	ORGANIZAÇÕES E O MEIO AMBIENTE.....	45
2.6	OS DANOS AO MEIO AMBIENTE NO MUNDO E NO BRASIL.....	46
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	51
3.1	CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	53
3.2	TIPOLOGIA DE MINTZBERG.....	54
3.3	MODELO GENÉRICO INTEGRATIVO – GI.....	54
4	METODOLOGIA.....	65
4.1	TIPO DE PESQUISA.....	65
4.2	SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	72
4.3	COLETA DE DADOS.....	73
4.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	76
4.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	77
5	RESULTADOS.....	80
5.1	MERCADO DE COSMÉTICOS NO BRASIL.....	80
5.2	MERCADO DE VENDAS DIRETAS NO BRASIL.....	84
5.3	CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	87
5.4	IMPORTANTES PASSOS PARA REDEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DA NATURA.....	94
5.5	ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	97
5.6	FATORES MACRO-AMBIENTAIS.....	106
5.7	FATORES ORGANIZACIONAIS.....	123
5.8	DESEMPENHO.....	142

5.9	USO SUSTENTÁVEL DA BIODIVERSIDADE BRASILEIRA.....	147
5.10	O CONSUMIDOR BRASILEIRO E USO SUSTENTÁVEL BIODIVERSIDADE....	150
6	DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
6.1	DISCUSSÃO.....	157
6.2	LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	164
6.3	CONTRIBUIÇÕES PARA AS ÁREAS ACADÊMICA E EMPRESARIAL.....	165
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167
8	ANEXOS.....	175
8.1	FOTOS DA LOJA DA NATURA EM PARIS.....	175
8.2	ENTREVISTA GUIADA PARA EXECUTIVOS DA NATURA.....	179
8.3	ENTREVISTA GUIADA PARA CONSULTORAS DA NATURA.....	185

Lista de Figuras

FIGURA 1: Principais etapas da administração estratégica

FIGURA 2: Atividade da implementação estratégica

FIGURA 3: Modelo de adequação organizacional

FIGURA 4: As 5 forças de Porter

FIGURA 5: Modelo GI

FIGURA 6: Fases para a realização da pesquisa

FIGURA 7: Triangulação de métodos

FIGURA 8: Estratégia competitiva da Natura – Tipo de diferenciação

FIGURA 9: Stakeholders

FIGURA 10: Valorização Natura (Natu3) vs Ibovespa

FIGURA 11: Locais onde a Natura tem loja segundo seus funcionários

FIGURA 12: Atores e Papéis estratégicos

FIGURA 13: Concorrentes da Natura (Valores em Percentuais)

FIGURA 14: A empresa possui tecnologia de forma que todos os seus sistemas sejam integrados como se fosse um único macro sistema

FIGURA 15: Na sua opinião, existe algum projeto que a empresa pudesse implementar para melhorar o seu desempenho

FIGURA 16: A empresa possui sistemas de auditoria consistentes de modo a validar os processos da organização e validar os indicadores de desempenho apurados em todos os níveis

FIGURA 17: A empresa possui sistemas de medição para controle da redução de danos ambientais

FIGURA 18: Possui sistemas de medição e controle de resíduos tóxicos

FIGURA 19: A empresa divulga a importância e os projetos envolvendo a biodiversidade

FIGURA 20: Possibilidade de descrever um dos projetos da empresa

FIGURA 21: A estrutura organizacional é hierarquizada e centralizada

FIGURA 22: A Natura é uma empresa para construir carreira e trabalhar por muitos anos

FIGURA 23: Você indicaria a Natura para um amigo trabalhar

FIGURA 24: Opinião dos funcionários em relação à valorização dada pelos consumidores

FIGURA 25: A importância do uso sustentável de recursos da natureza

FIGURA 26: Disposição em pagar preço mais alto pelos produtos

FIGURA 27: Teste de produtos em animais

FIGURA 28: Embalagem reciclável

FIGURA 29: Produto em refil

FIGURA 30: Percentual de consumidores que citaram cada característica

FIGURA 31: Marcas utilizadas pelos consumidores

FIGURA 32: O que leva os consumidores a comprarem produtos Natura

Lista de Tabelas

TABELA 1: O caminho do dinheiro.....	50
TABELA 2: Fatores do Modelo GI.....	58
TABELA 3: Arcabouço Analítico para análise da adequação estratégica.....	59
TABELA 4: Indicadores Ambientais para a análise da adequação estratégica...	64
TABELA 5: Quadro de coleta de Dados.....	67
TABELA 6: Questões Intermediárias e os métodos usados na pesquisa.....	69
TABELA 7: Quantidade de Respostas Obtidas na Coleta de Dados.....	73
TABELA 8: Ações.....	96
TABELA 9: Implicações estratégicas dos Fatores Macroambientais.....	106
TABELA 10: Componentes da Rede de Valor.....	112
TABELA 11: Atores e Papéis estratégicos e suas Implicações.....	121
TABELA 12: Fatores Organizacionais e suas implicações em termos de forças e fraquezas.....	124
TABELA 13: Desempenho Financeiro Natura.....	143
TABELA 14: Consumo de Energia e Consumo e Reutilização da Água.....	144
TABELA 15: Destino e Geração de Resíduos.....	145
TABELA 16: Implantação da certificação ISO 14001.....	145
TABELA 17: Teste em Animais.....	145
TABELA 18: Lançamento de Produtos.....	146
TABELA 19: Produtos Crer para Ver.....	147