

## 5

### Resultados

Nesse capítulo são apresentados os resultados levantados durante a pesquisa do estudo de caso. Os dados foram coletados, conforme já foi explicado na metodologia, por meio de formulários, entrevistas, questionários, e de documentos da empresa tais como o relatório anual de 2004. As informações referentes ao ano de 2005 ainda estão sendo consolidadas pela empresa e, portanto, não estão totalmente disponíveis ao público.

Para facilitar a compreensão e a futura discussão dessa pesquisa, esse capítulo será dividido em tópicos. Para um melhor entendimento do setor de cosméticos sob estudo, é feito um breve panorama do setor, fornecendo dados relevantes sobre o mercado de cosméticos no Brasil. E, como existe uma grande quantidade de empresas nesse segmento, optou-se por fixar-se o foco nos principais concorrentes da Natura para que essa análise não ficasse muito extensa.

Como a estratégia de negócio da Natura no país é a venda direta, também foi feito um breve panorama sobre o mercado de venda direta no Brasil.

Em seguida é apresentado o resultado do estudo de caso realizado, no qual será englobado entre outros pontos, a estratégia de diferenciação da empresa, o seu processo de internacionalização, a questão do uso sustentável da biodiversidade e as características organizacionais da Natura.

#### 5.1

##### Mercado de Cosméticos no Brasil

De acordo com os dados da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), o país começou o ano de 2006 com um total de 1367 empresas devidamente autorizadas e regulamentadas junto à ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Em 2005, 109 novas

fábricas foram instaladas em território nacional, registrando aumento de 8,7% no número de empresas do setor.

Segundo João Carlos Basílio da Silva, presidente da ABIHPEC, as empresas desse segmento devem manter investimento em torno de US\$ 100 milhões ao ano até 2010 e devem direcionar esse investimento principalmente para a ampliação de fábricas já instaladas e para a construção de novas unidades. Esses investimentos serão necessários para acompanhar a expansão do setor - que reúne empresas do porte de Johnson & Johnson, Unilever, Nívea, Natura, Avon e L'Oréal ([www.valoreconomico.com.br](http://www.valoreconomico.com.br), [www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br) acessados em 01/02/2006).

Embora a previsão de expansão desse segmento de mercado para 2006 seja mais conservadora do que as que ocorreram em 2004 e 2005, o setor continua em alta, mantendo perspectiva de crescimento de 2 dígitos no faturamento, como vem ocorrendo nos últimos anos ([www.valoreconomico.com.br](http://www.valoreconomico.com.br), [www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br) acessados em 01/02/2006).

O ano de 2005 fechou com 1,3 milhão de toneladas de produtos vendidos, significando expansão de 12% depois de alta de 16,6% em 2004. Em faturamento, a expectativa é ter atingido R\$ 15,2 bilhões, o que representaria ganho de 15,4% em relação ao ano de 2004 (já que esse valor ainda não foi confirmado oficialmente). Em 2004, o crescimento do setor em termos de faturamento foi de 18,9% ([www.valoreconomico.com.br](http://www.valoreconomico.com.br) acessado em 01/02/2006).

Para 2006, a perspectiva deste mercado é de seu faturamento crescer 10%, alcançando mais de R\$ 16 bilhões, e de seu volume alcançar 1,4 milhão de toneladas de produtos vendidos, 7% a mais do que em 2005, segundo dados da ABIHPEC.

Nos últimos sete anos houve forte crescimento no mercado de produtos populares para as classes C e D, que, até a estabilização do Plano Real, não era tão presente no mercado consumidor, principalmente no segmento de cosméticos ([www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br) acessados em 01/02/2006).

Nos últimos dois anos, a indústria da beleza começou a se beneficiar com o aumento nas vendas das categorias de maior valor agregado. Entre os produtos que mais se destacaram em 2005 estão os bronzeadores, maquiagens e hidratantes. Os bronzeadores, por exemplo, fecharam o ano com alta de 25% no faturamento e

35% no volume em relação ao ano anterior ([www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br) acessados em 01/02/2006).

O Brasil, segundo o instituto de pesquisas internacional Euromonitor, ocupou o sexto lugar em 2005 entre os maiores mercados mundiais do setor de cosméticos, sendo responsável por 9,8% do comércio mundial em termos de faturamento. Por segmentos, o Brasil ocupa o quarto lugar em perfumaria e o décimo lugar em maquiagem, ambos medidos em termos de faturamento ([www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br) acessados em 01/02/2006).

Neste total, o faturamento do segmento de perfumaria registrou alta de 17,6% em relação a 2004 e o setor de maquiagem aumentou 15,8%. Em volume, houve um salto de 8% para perfumaria e 11,5% em cosméticos ([www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br) acessados em 01/02/2006).

De acordo com os dados de uma pesquisa, encomendada pelo Boticário, realizada recentemente, buscando entender melhor o perfil de consumidoras brasileiras no setor de maquiagem, 73% das brasileiras usam algum produto para os lábios, principalmente batom, 43% usam maquiagem para os olhos e 22% usam alguma maquiagem para o rosto.

Segundo dados da ABIHPEC, o batom é o carro-chefe de qualquer empresa do setor de maquiagem e não há obstáculo - natural ou sócio-econômico - capaz de barrar o impulso de compra de um batom. A confirmação é feita pelos próprios fabricantes de artigos de maquiagem, que têm, no produto, garantia de vendas sempre em ascensão, em qualquer época do ano. O crescimento em valores tem sido maior do que em unidades vendidas, o que revela que, além de mais consumidos, os batons estão mais sofisticados.

Ao contrário das duas líderes nesse segmento de mercado (Natura e Avon) que trabalham com a venda direta, o O Boticário - terceira maior empresa do setor - prefere trabalhar com 2,4 mil lojas no Brasil a cargo de 900 franqueados e de 12 mil consultoras que trabalham dentro das próprias lojas. Seu faturamento, em 2005, foi em torno de R\$ 1 bilhão (valor ainda não oficializado pela empresa). O Boticário prevê, para 2006, manter o crescimento entre 16 a 20% acima da média de faturamento do setor, como vem ocorrendo nos últimos anos ([www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br) acessados em 01/02/2006).

Como podemos observar por meio dos dados expostos anteriormente, o

segmento de cosméticos tem se mostrado um mercado sólido e seu crescimento pode ser explicado muitas vezes pelos próprios hábitos e preferências dos consumidores. Acredita-se que esse tipo de comportamento é resultado da pressão da mídia e da sociedade, que impõem o fato de estar bonita e cheirosa como uma característica essencial, seja no ambiente social ou mesmo no profissional.

Só que muitos consumidores, principalmente as mulheres, reclamam que é impossível ficar igual às modelos da capa da revista, e se ressentem pelo fato de aquela não ser a sua realidade. Uma consumidora deu um depoimento interessante ao responder a pesquisa realizada para esse estudo:

*“Não entendo comerciais de cinta que colocam pessoas sem nenhum pneu para mostrar como a cinta ajuda a diminuir a barriga. Agora olha o meu tamanho, vê se vai funcionar... Outra coisa irritante é o tal do tamanho único, minha filha, ele é único para quem?”*

Ao ser questionada sobre o de que não gostava em comerciais de produtos para a beleza respondeu:

*“Não agüento comercial de creme para espinha com pessoas sem espinha... ou aqueles cremes para celulite com a Gisele. Quero ver funcionar em mim!”*

Foi pensando nessa grande parcela da população que as empresas de cosméticos e as agências de publicidade começaram a perceber que podiam estar perdendo vendas pela falta de identificação dos consumidores com os padrões de beleza perfeitos que apareciam na mídia impressa ou televisiva, ou mesmo a questão de colocar em risco a credibilidade do produto. O conceito precisou ser revisto para atender à expectativa dos consumidores.

A Natura foi pioneira nesta inovação de conceito, e criou uma campanha há 10 anos com a marca Chronos com pessoas de idade mais avançada. A empresa está retornando a campanha desse produto e, apesar de não revelar detalhes sobre investimento, trata-se de um plano ousado: 10 páginas nos veículos impressos, e filmes de um minuto e trinta segundos em horário nobre nos principais canais abertos. Uma coisa é certa: a marca Chronos procura ressaltar as diferenças e não estimular a padronização da beleza.

Essa idéia foi adotada de maneira discreta por algumas empresas do ramo,

mas, depois da campanha da linha Dove da Unilever, essa estratégia passou a ser um modelo a ser seguido. O objetivo da Unilever foi mostrar que a busca pelo corpo perfeito, cabelo liso, de preferência loiro, e rosto com traços europeus, é o resultado de um padrão de beleza imposto pela propaganda. A idéia atual é mostrar a beleza ressaltando a diversidade. A propaganda de grande sucesso da Unilever com a linha Dove usou pela primeira vez, em 2004, mulheres gordas, magras, brancas, negras e orientais; ou seja, uma imagem mais próxima da realidade brasileira.

Sua atual campanha “Verão sem vergonha” com um *jingle* cantado pela cantora Fernanda Abreu veio para confirmar o sucesso da estratégia de marketing e comunicação. O *jingle* chama as mulheres para a areia da praia e para tirarem a canga porque o sol é para todas.

No segundo semestre de 2005 a Natura tornou a inovar no mercado publicitário, ao veicular anúncio de página dupla da marca Chronos mostrando, em uma página, o produto com o slogan “*Reduz os sinais do tempo*”, e, na outra página, sua versão em refil com o slogan: “*Dá mais tempo ao planeta*”. A idéia, ao veicular esse anúncio, foi reforçar o fato de ser uma empresa preocupada com o uso sustentável da biodiversidade e incentivar o uso da embalagem refil, alertando que o produto Natura “*É bom para você. É bom para o planeta*”.

## 5.2

### **Mercado de Vendas Diretas no Brasil**

Segundo a dos da ABVED, o Brasil ocupa o 4º lugar no ranking mundial de vendas diretas, perdendo apenas para os EUA, Japão e México (que são os líderes nessa ordem).

No Brasil os produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal representam cerca de 90% do total de vendas diretas realizadas no país.

A Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABEVD) divulgou, no dia 17 de fevereiro de 2006, o balanço referente ao ano de 2005 revelando que o setor "porta-a-porta" teve crescimento no Brasil de 20,4% em comparação com o ano de 2004. Foram, no total, R\$ 12,3 bilhões movimentados em 2005, contra R\$ 10,4

bilhões no ano anterior. Segundo a associação, foi vendido 1,1 bilhão de itens no período, enquanto que, em 2004, esse número ficou em 997 milhões ([www.abevd.org.br](http://www.abevd.org.br) acessado em 20/02/2006).

O exército de consultoras, responsáveis por alimentar os resultados do setor, também cresceu. Em 2005 o número de revendedoras cresceu 21%, atingindo 1,5 milhão de consultoras se somarmos todas as empresas. Somente a Avon responde por 66% desse total. A multinacional americana de cosméticos alcançou, em 2005, a marca de 1 milhão de revendedoras, a maior força de venda direta da empresa no mundo - ao todo, a empresa reúne 4,9 milhões de pessoas na área de revenda.

Para o executivo da ABEVD, a explicação para o sucesso desse modelo de venda está principalmente na questão cultural, porque o Brasil é um país cujo povo, culturalmente, gosta de se relacionar com outras pessoas e dá liberdade para a abordagem das consultoras.

Vale ressaltar que venda direta não é mesma coisa que venda por catálogo. Na verdade, os catálogos são um instrumento e não um canal da venda. O canal é justamente a relação entre as pessoas, e o catálogo nesse caso serve apenas para mostrar o produto ao cliente.

Nas vendas diretas da Avon, o Brasil já é a segunda subsidiária da empresa em receita, sendo que a primeira continua sendo os EUA. Em 2004, o faturamento bruto da empresa no Brasil foi de R\$ 3,5 bilhões, 20,6% acima do faturamento do ano anterior. A empresa ainda não disponibilizou os dados consolidados de 2005, mas, para 2006, promete uma estratégia de marketing agressiva para conseguir atingir a liderança do mercado, que hoje é da Natura. Sua idéia é abandonar a fama de empresa popular e alcançar o público de maior poder aquisitivo.

Conforme dito anteriormente, a Natura também ainda não divulgou os números consolidados de 2005, mas, no acumulado dos primeiros oito meses do ano, já apresentava crescimento de 17% na receita líquida, em comparação ao mesmo período de 2004, chegando a R\$ 6,1 bilhões. A venda mais representativa na empresa é a de cosméticos e fragrâncias que, no período, já havia crescido 30,3% em relação ao ano anterior.

### 5.2.1

#### Venda direta e a Internet

O jornal Valor Econômico, do dia 19 de julho de 2005, divulgou que depois de construir histórias de sucesso amparadas no modelo da venda direta, a Natura e a Avon começaram a desenvolver, de forma discreta, um outro canal de negócios: as vendas pela Internet.

Segundo executivos da Natura, existe com certeza uma preocupação de ocorrerem conflitos entre os canais, mas as lojas virtuais passaram a ser um complemento indispensável nos dias de hoje. A facilidade e agilidade da Internet acabam atraindo as consumidoras que já estão habituadas a comprar por esse canal e que muitas vezes não têm contato com nenhuma consultora e querem rapidez na entrega.

Para Eduardo Zonoff, diretor de modelos comerciais da Natura, o perfil das consumidoras que compram pela Internet não é o mesmo das que compram via consultoras. Além disso, as revendedoras têm, a seu favor, o relacionamento que elas cultivaram com as clientes. Ele ainda faz uma declaração, que pode colocar os consumidores para refletir sobre a estratégia de negócio da empresa, tendo em vista que a venda direta é um dos poucos segmentos que se beneficiam com as crises econômicas e períodos de desemprego, que aumentam o número e a disposição das revendedoras:

*“... É sabido que as consultoras contam com um forte apelo - muita gente compra para ajudá-las a incrementar o orçamento, porque sabem que elas precisam dessa ajuda...”.*

A Natura fechou, no final do ano passado, uma parceria com o *site* Submarino para venda pela Internet. A empresa já havia tido uma experiência anterior de vendas pelo *site* da própria empresa, mas chegou a ter problemas de fraude com cartões de crédito e desistiu. Segundo Zornoff - que não revela o percentual de vendas da Natura pela Internet - o volume de negócios cresceu após a parceria com o Submarino.

Por meio desta parceria, a Natura se exime do grande esforço e dos custos para gerenciar o negócio que, não sendo sua *expertise*, não são remunerados com

o volume de vendas realizadas. O ponto desfavorável destacado pela Natura para ela mesma gerenciar as compras pela Internet é o custo do frete, que, no caso de produtos de baixo valor unitário, pode ser igual ou maior que o valor do produto. Por exemplo, o frete para um shampoo de R\$ 7,60, de São Paulo para Itu (cidade a pouco mais de 100 km de São Paulo) chega a R\$ 5,60 ( 74% do valor do produto). Com outras palavras, as compras via web acabam sendo vantajosas apenas se forem comprados vários itens e, mesmo assim, esse tipo de negócio não é o grande diferencial da empresa.

A Avon também possui opção de compras via Internet, mas não fornece nenhum tipo de dado ou informação sobre esse modelo de negócio.

Para Cid Torquato, diretor-executivo da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, a Internet não canibaliza o trabalho das revendedoras, pois a web funciona como uma grande vitrine, que ajuda na decisão de compra e leva o consumidor a escolher o canal que mais o agrada: a Internet ou as revendedoras.

### 5.3

#### **Caracterização da Estratégia**

Nesse tópico será respondida a **primeira questão intermediária**:

*Qual a estratégia adotada pela empresa selecionada para a pesquisa?*

Para a caracterização da estratégia da Natura utilizamos a tipologia proposta por Mintzberg (1998) e os constructos de Fahey & Randall (1998), em especial quanto:

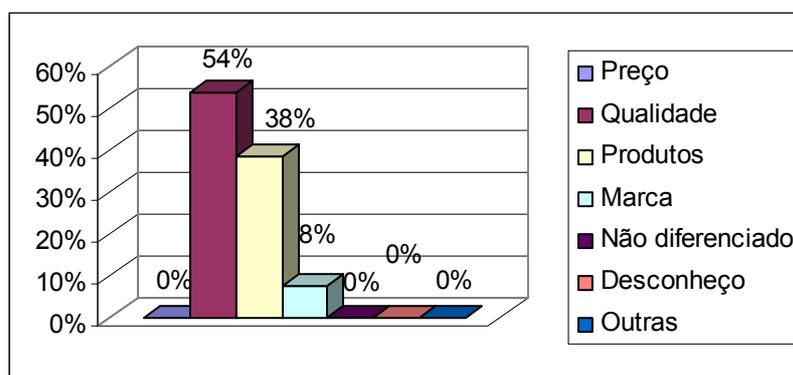
- ⇒ Metas: Visão, Missão, Objetivos, Crenças e Princípios; e
- ⇒ Escopo: por produto / serviço, cliente, geográfico, vertical e stakeholders.

De acordo com a investigação documental realizada, com os dados levantados nos formulários, convergindo com os depoimentos obtidos nas entrevistas, as informações em conjunto acabam sugerindo uma estratégia de liderança de diferenciação por qualidade e por produto voltada para o

desenvolvimento sustentável.

Segundo a percepção dos funcionários que responderam ao formulário da pesquisa, 54% apontam a qualidade como diferencial e a diferenciação por produto aparece com 38% das respostas.

FIGURA 8: Estratégia competitiva da Natura – Tipo de diferenciação



A preocupação da Natura em relação à diferenciação por meio da qualidade pode ser reforçada quando observamos o logo da empresa no qual ela usa a frase *bem estar bem* e também na descrição da sua missão. Abaixo se encontram o logo da empresa e a missão.



*“Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem”. “Bem-estar é a relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo”. “Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo”.*

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06 de fevereiro de 2006

Encontramos também uma forte evidência da sua orientação para o desenvolvimento sustentável, na definição das suas crenças:

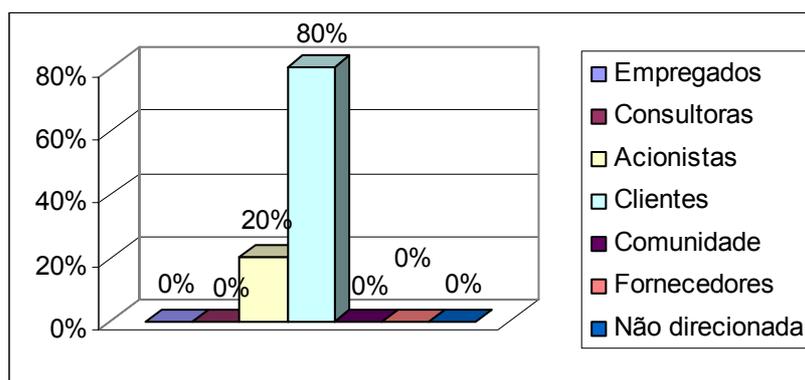
*“A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz,*

*da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável”.*

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06 de fevereiro de 2006

Mas encontramos, por meio do formulário realizado com os funcionários, uma orientação divergente daquela passada pela empresa nas entrevistas com os executivos e presente nas suas crenças. Para a empresa, sua orientação está voltada para o uso sustentável da biodiversidade e não para o cliente. Para os funcionários, a empresa trabalha com orientação para o cliente, conforme dados coletados por meio de uma questão do formulário onde os empregados deveriam apontar quais *stakeholders* a empresa direciona sua atenção. A resposta dos funcionários está no gráfico abaixo, onde podemos observar que 80% apontam o cliente como o principal dos *stakeholders*.

FIGURA 9: *Stakeholders*



A empresa já definiu seu posicionamento como uma empresa internacional ao estabelecer a seguinte visão:

*“A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se*

*comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo”.*

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06 de fevereiro de 2006

Ao analisarmos os princípios da empresa, percebemos que fica nítida sua vontade de continuar seu processo de internacionalização e também de encontrar um equilíbrio entre os aspectos econômicos e os ambientais. Segue a descrição de seus princípios:

*“Na incorporação contínua dos princípios do desenvolvimento sustentável ao dia-a-dia da empresa, houve expressiva evolução dos sistemas de gestão ambiental e de responsabilidade corporativa. Definimos as prioridades estratégicas com base em aspectos econômico-financeiros e sócio-ambientais, culminando com a estruturação de planos de ação para toda a companhia. Avanços importantes foram a certificação NBR ISO 14001 e a ampliação da análise do ciclo de vida dos produtos. Passos consistentes também foram dados no relacionamento com as comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade ... A universalidade de nossas crenças, valores e Razão de Ser alicerça o reconhecimento crescente que temos obtido na construção da marca Natura, tanto no Brasil como no exterior. Esse reconhecimento nos dá a confiança na possibilidade de uma expansão internacional acelerada nos próximos anos”.*

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06 de fevereiro de 2006

A vontade de seguir adiante com os processos de internacionalização e com o equilíbrio na relação aspectos econômicos e uso sustentável da responsabilidade fica explicitada nos objetivos da empresa. Também fica clara a preocupação com a questão de fornecer inovação aos seus clientes. A seguir estão os objetivos da empresa:

*“O principal desafio que se coloca é o de desenvolver lideranças empreendedoras e identificadas com nossos valores. A internacionalização também se traduz numa operação mais complexa, revelando a necessidade de aliar o crescimento à manutenção da disciplina estratégica, à cultura e ao estilo de gestão característica da Natura. Outro importante desafio é o que enfrentamos para a evolução do relacionamento com as comunidades tradicionais”.*

*“A decisão de contribuir para a criação de um modelo de desenvolvimento que combine prosperidade econômica, justiça social e conservação ambiental continuará a exigir um enorme esforço de aprendizado e inovação. Nessa perspectiva, é plena nossa convicção de que a participação empresarial na construção de um mundo melhor estará cada vez mais associada à evidência de que somos todos – indivíduos, empresas, ONGs e governos – co-responsáveis pela qualidade de vida, presente e futura, na Terra. Nesse contexto, reafirmamos o apoio ao Pacto Global das Nações Unidas e o empenho na promoção dos princípios propostos pela ONU”.*

*“Manteremos também nossa estratégia de inovação em suas diversas dimensões: no uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira, em avanços tecnológicos, na comunicação de nossos conceitos e no aprimoramento de nossas relações”.*

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06 de fevereiro de 2006

Essas questões estão presentes tanto nos objetivos da empresa quanto nos depoimentos dos executivos que foram entrevistados para essa pesquisa.

*“... os princípios do desenvolvimento sustentável fazem parte do dia-a-dia da empresa, nossas estratégias sempre são definidas levando em conta aspectos financeiros e sócio-ambientais...”*,

*“... nosso objetivo, ao entrarmos em outros países, é evidenciar a cultura e a riqueza da biodiversidade brasileira... mas, para o nosso modelo de negócio, é fundamental estarmos sempre inovando e estudando novos insumos. Isso não pode parar de forma nenhuma. Temos uma equipe direcionada para esse trabalho porque não podemos deixar espaço para concorrentes...”*.

A estratégia da Natura tem, como pilares - a 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, a consolidação da empresa na América Latina e a sua expansão no mercado europeu.

A empresa continuará a investir em pesquisas e no uso sustentável de ativos da biodiversidade visando à qualidade dos produtos, à valorização da sua marca e ao crescimento da sua participação no mercado, mantendo sua atual posição de

liderança.

Caracterizamos o escopo da estratégia da Natura de acordo com as categorias de Fahey & Randall (1998):

**Produtos:**

Os produtos da Natura são divididos em categorias e, dentro dessas, são subdivididos em submarcas e, depois, em uma linha de produtos que compõem cada submarca.

As categorias são: Cabelos, Corpo, Rosto, Banho, Óleos corporais, Proteção Solar, Maquiagem, Perfumaria Feminina, Homem, Infantil, Higiene Oral, Ambiente, e Crer para Ver.

As submarcas estão alocadas da seguinte forma:

- ⇒ Cabelos: Natura Ekos, Natura Interage, Natura Plants e Sistema de Tratamento;
- ⇒ Corpo: Natura Ekos, Natura Erva Doce, Natura Seve e Natura Tododia;
- ⇒ Rosto: Faces Natura, Natura Chronos, Natura Erva Doce e Natura Tododia;
- ⇒ Banho: Natura Ekos, Natura Erva Doce, Natura Seve e Natura Tododia;
- ⇒ Óleos corporais: Natura Ekos e Natura Seve;
- ⇒ Proteção Solar: Fotoequilíbrio;
- ⇒ Maquiagem: Faces Natura, Natura Aquarela e Natura Única;
- ⇒ Perfumaria Feminina: nessa categoria existem 14 submarcas e podemos citar algumas como exemplo: Natura Ekos, Natura Gen, Natura Due, Sintonia de Natura, Águas de Natura, Kaiak Natura e Essencial de Natura;
- ⇒ Homem: nessa categoria assim como na anterior existem 14 submarcas e podemos citar algumas como exemplo: Natura Homem, Natura Atmos, Sr N, Kaiak Aventura, Hoje, Natura Due e Horus;
- ⇒ Infantil: Mamãe e Bebê, e Criança;
- ⇒ Higiene Oral: Natura Sistema de Higiene Oral;
- ⇒ Ambiente: Perfumação;
- ⇒ Crer para ver: é uma categoria cuja renda dos produtos é toda revertida para o programa Crer para Ver de auxílio à educação, voltado para crianças e adolescentes. São produtos que não fazem parte do portfólio

da empresa e mudam constantemente, podem envolver camisetas, canetas, cartões, bonés, embalagens de presente, canecas e etc.

**Cientes:**

Consumidores de cosméticos em geral (homens, mulheres e crianças); as próprias consultoras da Natura, que têm a missão de revender os produtos; e as lojas *duty-free* de aeroportos brasileiros e de países da América Latina.

**Geográfico:**

Atende todo o território nacional por meio das consultoras Natura que já passaram de 407 mil, e também via Internet por meio do *site* especializado em revenda Submarino. A empresa, até 2004, vendia seus produtos no seu próprio *site* para o consumidor final, e, a partir de 2005, passou a terceirizar esse serviço por meio de uma empresa especializada. Segundo informações coletadas nas entrevistas, essas vendas davam muitos problemas e geravam mais custo do que receita. A entrega era feita via Sedex e a empresa precisava contar com uma equipe para processar vários pedidos de pequeno valor, além de precisar de uma equipe para cuidar do faturamento dessas compras - já que esses clientes pagavam com cartão de crédito ou boleto bancário e não por meio de fatura, como ocorre no caso das consultoras e nas lojas *duty-free* dos aeroportos.

A Natura está presente em alguns países da América Latina, onde a venda é feita, como no Brasil, por meio de consultoras. E, na Europa, iniciou sua operação na França, a partir de abril de 2005, onde foi adotado o modelo de loja em vez de consultoras (conforme será explicado mais à frente). A empresa recentemente começou a operar no México por meio de consultoras, mas está estudando a possibilidade da existência de uma loja.

**Vertical:**

A Natura atua desde a produção até a comercialização de produtos. Entretanto, uma parte dos seus insumos é extraída pela própria empresa de maneira sustentável tanto para a fabricação de produtos já comercializados em seu portfólio, como para o estudo de novas essências e para o desenvolvimento de novos produtos.

**Stakeholders:**

⇒ Acionistas controladores e os minoritários (capital aberto em bolsa a partir de 2004 – a ser comentado mais à frente);

- ⇒ Governo (federal, estadual e municipal) em função dos impostos, das ações de responsabilidade social e ambiental;
- ⇒ Consultoras – profissionais independentes que compram e revendem os produtos da Natura. Representam a principal ligação da empresa com o consumidor final, além de proporcionar uma rede altamente capilarizada (são mais de 4.500 municípios alcançados) para a empresa atender aos clientes sem que, para isso, incorra em despesas operacionais;
- ⇒ Clientes consumidores, em função da preocupação constante com a qualidade;
- ⇒ Comunidades fornecedoras de ativos da Biodiversidade como a do Rio Iratapuru no Amapá;
- ⇒ Comunidades de entorno que representam a região que cerca a unidade produtividade de Cajamar em São Paulo;
- ⇒ Sociedade em geral, por achar que a empresa é um agente de transformação social que procura ampliar as iniciativas voltadas para a sociedade;
- ⇒ Parceiro Submarino, que faz a revenda de produtos pela Internet.

## 5.4

### **Importantes Passos para a Redefinição Estratégica da Natura**

Ao considerarmos o período que foi delimitado para a pesquisa do estudo de caso (entre 2000 e 2005), segundo seus executivos os anos de 2000, 2004 e 2005 merecem destaque porque neles ocorreram redefinições e redirecionamentos importantes na estratégia da Natura, e que foram decisivos para aumentar a produtividade e garantir o sucesso da empresa.

No ano de 2000 foi decidido o uso da biodiversidade brasileira como plataforma tecnológica, tendo então ocorrido o lançamento da linha Ekos. A opção pela biodiversidade como plataforma, segundo seus executivos, foi fator determinante para os resultados obtidos pela Natura nos últimos cinco anos e para

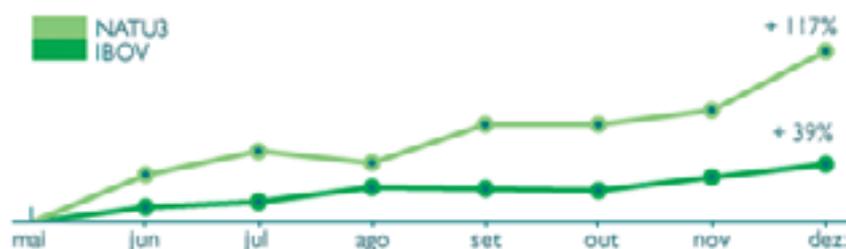
o reconhecimento da empresa no mercado como uma organização que possui comprometimento ambiental. A linha Ekos é toda desenvolvida fazendo o uso sustentável dos recursos fornecidos pela biodiversidade brasileira. Os produtos foram concebidos por meio do conhecimento científico para a preservação do patrimônio natural brasileiro. O emprego de originários da flora brasileira deveria ser economicamente viável e, ao mesmo tempo, contemplar o manejo correto da atividade extrativista e o desenvolvimento sustentável das comunidades produtoras. Desde então, o relacionamento com as comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade tem-se traduzido em importante aprendizado para a empresa.

Em 2004 a Natura conquistou o certificado NBR ISO 14001 e abriu seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, optando por disponibilizar suas ações no segmento de Novo Mercado no dia 26 de maio de 2004. Nesse segmento, as companhias se comprometem a adotar práticas de governança corporativa mais rígidas do que as exigidas pela legislação, podem emitir apenas ações ordinárias (com direito a voto), e devem manter um mínimo de 25% delas em circulação. As empresas devem estender aos minoritários as mesmas condições obtidas pelos majoritários em eventual transferência do controle acionário.

De acordo com um dos executivos da Natura, a demanda por ações foi dez vezes superior ao que era esperado e o valor da ação mais do que dobrou de valor em menos de um ano de oferta.

Os investidores institucionais representaram cerca de 80% da alocação final e aproximadamente 4.700 pessoas físicas investiram na Natura. Do lançamento ao fim do exercício de 2004, as ações da empresa registraram valorização de 117%, comparada à evolução de 39% no Índice Bovespa no período. O volume médio diário de negócios foi de R\$ 7 milhões, assegurando uma significativa liquidez do investimento.

FIGURA 10: Valorização Natura (Natu3) vs Ibovespa – Base 100  
(25/5/2004)



Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br) acessado em 6 de fevereiro de 2006

Composição acionária – O capital social da Natura é composto por 84,8 milhões de ações ordinárias (além de 651.849 mantidas em tesouraria), das quais 26,1% estão em circulação no mercado.

Tabela 8: Ações

Acionistas	Quantidade de ações	Percentual
Controladores	62.637.886	73,9%
Em circulação	22.148.876	26,1%
Total de ações*	84.786.762	100%

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br) acessado em 6 de fevereiro de 2006

\* Não inclui 651.849 ações em tesouraria.

Em 2005 a empresa retomou seu processo de internacionalização realizando investimentos ousados para atingir seus objetivos. Em abril de 2005 a Natura iniciou suas operações na Europa com uma loja que a empresa chama de CASA NATURA na França, escolhendo uma área nobre de Paris para se instalar. Em agosto do mesmo ano a empresa iniciou sua operação no México, adotando o mesmo modelo da América Latina, ou seja, a venda direta. Essas internacionalizações serão exploradas mais adiante no tópico que aborda a estratégia de internacionalização da empresa.

A Natura ocupa posição de liderança e continua a registrar crescimento na sua participação no total das receitas do setor. A empresa atribui seu sucesso a fatores como a capacidade de inovação e a diferenciação de seus produtos, além de fatores que contribuem positivamente para o desempenho da indústria de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal no Brasil, tais como o próprio perfil da população brasileira e a crescente ampliação da participação feminina no mercado de trabalho.

Para a Natura, outro aspecto importante a destacar é a relevância das vendas diretas para a obtenção dos resultados da empresa no Brasil e na América Latina.

Segundo seus executivos:

“A venda direta nos proporciona bons resultados porque nossas consultoras desenvolvem um vínculo de amizade que vai além do vínculo comercial”.

## 5.5

### Estratégia de Internacionalização

Nesse tópico será respondida a **segunda questão intermediária**:

*Quais alternativas de estratégia de internacionalização são cogitadas pela Natura?*

Apesar de o estudo estar delimitado ao período que vai do ano de 2000 a 2005, é interessante fazer um breve histórico sobre o processo de internacionalização da empresa, que começou em 1983 no Chile. No início, a empresa teve dificuldades pela falta de um modelo de negócios que pudesse ser adotado internacionalmente. Para contornar essa situação, a Natura buscou uma redefinição dos seus processos organizacionais e só tornaria a investir em uma nova internacionalização em 1992 e 1993, com operações na Argentina e no Peru, respectivamente. Apesar de as pesquisas mostrarem que a venda direta era promissora na região, a falta de integração entre a cultura dos países e os valores e a cultura da Natura dificultou a operação.

A Natura decidiu, depois de três décadas de existência, passar por uma profunda reorganização para crescer nos mercados nacional e internacional. Desde 1999, a empresa tem usado, como estratégia, enviar colaboradores do Brasil, encarregados de transmitir o modelo de negócios e a visão institucional para as operações internacionais, e integrá-los à cultura local, o que tem se mostrado mais eficiente e produtivo. Nesse processo, foi decisivo o desenvolvimento da marca Natura e das redes que fornecem a base para as operações locais. O amadurecimento dos conceitos de marca e valores deu motivação para que as pessoas pudessem se identificar com eles e ajudar a

disseminá-los.

A Natura, desde o início da sua internacionalização, utiliza, como estratégia, o investimento próprio para entrar em outros países. Segundo informações coletadas nas entrevistas, os executivos da Natura afirmam que apesar de, por um lado, ser mais arriscado, por outro lado, a empresa não precisa dividir com nenhum parceiro suas decisões estratégicas, formulação de produtos e toda a pesquisa desenvolvida para fazer o uso sustentável da biodiversidade brasileira.

De acordo com os executivos não só da área de internacionalização, mas de outras áreas da empresa, o uso de alianças estratégicas com outros parceiros pode trazer prejuízos maiores se a parceria não der certo. Segundo análises realizadas pela empresa, mas não divulgadas por serem confidenciais, os custos para ela entrar em um país com investimento próprio e sem parceiros é menor do que abrir a sua estratégia para parceiros e a aliança acabar não dando certo e precisar ser desfeita.

Segundo executivos da área de internacionalização, a empresa não identificou, até o momento, um parceiro no qual pudesse se associar tirando algum proveito da aliança. Os executivos responsáveis pela empresa e pelos processos de internacionalização não desconsideram totalmente a hipótese de, no futuro, fazer uma aquisição internacional de uma empresa de menor porte, mas parcerias em alianças estratégicas no curto e médio prazo não estão entre os seus planos.

*“A aquisição internacional poderia ser interessante e um ponto a ser estudado no futuro... no curto prazo não vejo como ela ajudaria a diminuir o nosso principal problema, que é a integração entre as crenças e os valores da Natura com as operações no exterior. Nossa cultura é muito forte e, às vezes, é complicado gerenciá-la em diferentes países que, naturalmente, têm culturas organizacionais diferentes... Acredito que a empresa vai continuar a utilizar o investimento direto por um longo prazo”.*

Entre os objetivos estratégicos da Natura que vão garantir seu crescimento constante no mercado nacional e internacional, de acordo com dados do seu site ([www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 6/02/2006), estão:

- ⇒ Investir na formação de lideranças que possam acelerar o processo de internacionalização;

- ⇒ Aprimorar os programas sociais e de redução dos impactos ambientais;
- ⇒ Ampliar o conhecimento sobre o consumidor.

A Natura tem se utilizado também de pesquisas qualitativas e quantitativas nos países em que já possui operações para analisar sua penetração no mercado e o comportamento do consumidor. Assim, a empresa acredita que, se houver algum problema, pode tomar uma ação pró-ativa em vez de uma reativa, ganhando desta forma a confiança dos consumidores em relação a seus produtos.

No plano internacional, as perspectivas são de expansão da presença da Natura na América Latina. Segundo executivos da área de internacionalização, a estratégia de penetração nos mercados da Argentina, Peru e Chile foi adotada depois dos acertos iniciais bem-sucedidos e proporcionou a consolidação do modelo da venda direta.

Diante dos bons resultados, a Natura optou pela criação, em 2004, de uma estrutura corporativa dedicada ao mercado latino-americano, com sede em Buenos Aires. Essa estrutura é responsável por levar a proposta de valor da empresa aos demais países da região.

Segundo executivos da área de internacionalização da Natura, a empresa fez vários estudos na Europa e, como resultado, descobriu que alguns países valorizam a questão do uso sustentável de recursos da natureza, identificam-se com empresas que possuem responsabilidade social e ambiental e têm fascínio pela Floresta Amazônica. Esses fatos levaram a empresa a acreditar que teria um enorme mercado consumidor à sua espera, pronto para ser explorado. Por outro lado, os estudos mostraram que, em alguns países, até por questão cultural, a venda direta não agradava os consumidores.

*“Ficamos em um enorme dilema... partiríamos para a Europa ou não... nossa estratégia, até então, era baseada em venda direta e não tínhamos experiência com outro modelo de negócio...”*

*“Os sócios da Natura (Pedro Luiz Barreiros Passos, Guilherme Peirão Leal e Antonio Luiz da Cunha Seabra) resolveram arriscar... 36 anos antes a empresa se limitava a uma portinha na Oscar Freire que partiu da idéia do Antonio Luiz Seabra...”*

*“Ainda bem que a Natura arriscou e mudou sua estratégia... a loja de Paris é um sucesso... sem dúvida surpreendeu ao mercado e a própria empresa”*

A empresa tomou a decisão de abrir uma loja em Paris, que se mostrou ser a cidade que mais se identificava com os produtos da empresa. Mesmo sendo um mercado com competição muito acirrada para a área de cosméticos, a Natura acreditou que seria um excelente teste e que, a partir de Paris, poderiam se expandir para outras localidades na Europa.

Os executivos da empresa não fornecem informações sobre a metodologia, sobre as pessoas envolvidas e sobre os gastos para seus estudos, por terem características estratégicas importantes e, portanto, classificadas como restritas e confidenciais. Mas, segundo os depoimentos dados nas entrevistas por executivos da área de Internacionalização e de Marketing, ao optarem pela França estavam certos de que seria o melhor país europeu para começar sua expansão européia.

*“A França é um mercado importante para entrada das operações na Europa e servirá como um termômetro para uma futura expansão para outros países... também foi escolhida pelo interesse na biodiversidade brasileira... a Casa Natura é um espaço onde o consumidor pode encontrar produtos da linha Ekos, que são derivados de matéria-prima da biodiversidade brasileira, e ter contato com aspectos da cultura brasileira e seus costumes”.*

*“A idéia da Casa é procurar promover a cultura brasileira, além de comercializar os produtos Natura. Com isso, enquanto o cliente toma um cafezinho brasileiro ou um suco de frutas, pode apreciar livros, revista e também a música brasileira, estreitando assim o seu contato com a riqueza dos valores e da cultura do país e da nossa empresa”.*

Os executivos franceses Philippe Pommez e Joël Ponte coordenaram a entrada da Natura na França desde o início. Phillipe Pommez está na empresa desde 1996 e Joël Ponte foi contratado em 2003, saindo da L'Oréal, onde estava há quase dezesseis anos - três deles no Brasil.

Uma equipe de 12 profissionais brasileiros foi transferida para a França com a responsabilidade de cuidar desde a adaptação dos produtos à legislação, passando pelo tamanho de embalagem-padrão na Europa, até a pesquisa e o planejamento mercadológico.

A Natura investiu 16 milhões de euros para entrar na França, incluindo a loja, a divulgação e o projeto completo de construção da marca. Segundo os

executivos brasileiros, esse investimento foi extremamente importante para a Natura.

*"O mercado francês é muito competitivo... grande pressão publicitária... produtos de beleza em toda esquina... era preciso investir em uma comunicação que distanciasse a Natura do padrão de beleza estereotipado..."*

*"Foi essencial para a empresa fazer a divulgação da sua preocupação com a biodiversidade e o desenvolvimento sustentável... A importância dada pela França a esses quesitos foi a razão de todo o investimento na região e isso precisava ser muito explorado"*

A Natura vem estudando o mercado europeu desde a sua entrada na França e hoje, depois de quase um ano de operação na Europa, os executivos da área de internacionalização e marketing acreditam que países do Leste Europeu estariam abertos à venda direta, enquanto o formato de loja é o mais adequado para a Europa ocidental. A empresa não divulga para que país europeu está direcionando sua atenção. Mas os executivos da área de Marketing e de Relações Institucionais deram um depoimento interessante:

*"Quem sabe antes de entrarmos em outros países europeus a Natura não abre outra loja em Paris... A Galeries Lafayette nos fez uma proposta nesse sentido e estamos analisando... Não queremos ir muito rápido"*

Reportagem publicada no Valor Econômico de 30 de maio de 2005, um mês após a abertura da loja em Paris:

*"A divulgação na imprensa francesa - não só dos produtos da Natura, mas também de sua imagem ligada ao "bem-estar" e ao respeito da biodiversidade brasileira - ajuda a atrair os franceses à loja. Um recente artigo publicado no jornal "Le Monde", por exemplo, afirma que a empresa brasileira "é um exemplo", em razão de seu engajamento com as comunidades indígenas e pelas suas preocupações ambientais"*

A loja da Natura em Paris possui dois andares. No andar inferior está a loja propriamente dita com produtos apenas da linha Ekos, que são os únicos a utilizarem apenas insumos da biodiversidade brasileira, extraídos e cultivados de forma sustentável, respeitando os conhecimentos dos povos da floresta. São 80

ítens que compõem a linha, entre óleos, manteigas, espumas, bálsamos, géis, leites, cremes, águas, sais e argilas. Os produtos Ekos foram adaptados à legislação europeia, tanto em termos de embalagens quanto na formulação.

Nessa loja, a Natura criou o que chama de degustação, onde os consumidores podem testar os produtos e utilizar pias disponíveis nas bancadas para lavar as mãos e tornar a experimentar outros produtos. Nessas bancadas ainda são dispostos os produtos e, ao lado de cada um, o consumidor encontra a fruta ou o vegetal principal de onde foi extraído o produto (guaraná, pitanga buriti, castanha e outros).

O objetivo é que o consumidor possa pegar o insumo, analisar sua textura, aroma, forma e cores. Segundo uma executiva da área de marketing da Natura, esse tipo de abordagem provoca reação bem mais eficaz do que se fosse colocado apenas uma foto do insumo, porque atrai a curiosidade das pessoas enquanto a foto provavelmente passaria despercebida. Ela comenta ainda que:

*“A degustação foi uma maneira de fazer os consumidores europeus conhecerem mais de perto os produtos da Natura. Então, logo na entrada da loja, os sentidos do cliente são aguçados por produtos e ingredientes da Linha Ekos, que ficam dispostos em uma mesa ao alcance das mãos... Pode tocar, ver de perto e sentir todas as espécies das quais seus produtos retiram suas propriedades e seus benefícios... E ainda, podem ganhar massagens nas mãos e nos pés... Os acessórios como folha de bananeira e os produtos para o ambiente completam esse convite ao Bem Estar Bem. Embora não tenhamos pesquisas específicas sobre isso, a iniciativa ganha constantes elogios dos consumidores, que têm boa aceitação da estrutura da loja e adoram os produtos”.*

Outra característica interessante da loja é a tentativa de proporcionar uma experiência sensorial aos consumidores. Ao entrar na loja, o cliente ouve sons produzidos por pequenas cascatas existentes no interior da loja que simula o som do ecossistema brasileiro.

No pavimento superior encontra-se um “lounge” com o propósito de reforçar a cultura brasileira, apresentando palestras e exposições. Além disso, nesse andar existe um “Café”, com estilo de bar parisiense, onde os clientes encontram bebidas e algumas especiarias tipicamente brasileiras, além de um

pequeno acervo com CD e DVD de artistas e programas brasileiros. Segundo executivos da Natura, esse espaço tem o objetivo de reforçar a marca e seu posicionamento como uma empresa que faz uso sustentável da biodiversidade brasileira.

Algumas vendedoras da loja são brasileiras e muito receptivas ao lidar com as clientes. Elas esclarecem as dúvidas, incentivam a degustação, fornecem amostras, enfim, passam segurança e credibilidade em relação aos produtos.

A decoração da loja chama a atenção por conciliar, em um mesmo ambiente, piso de madeira recuperado de uma fazenda centenária demolida com um projeto de iluminação e design modernos. A loja possui cipós da Amazônia logo na entrada e enfeites que remetem ao folclore brasileiro, chamando a atenção dos parisienses e dos turistas que passam pelo local. O metro quadrado em Saint-Germain-des-Près é um dos mais caros de Paris e os moradores da região, próxima à igreja de Saint-Sulpice, são, em geral, de classe alta.

No anexo dessa dissertação estão fotos da loja da Natura em Paris, tiradas em dezembro de 2005, época em que foi realizada uma exposição de desenhos de artistas brasileiros. As fotos foram tiradas apenas do pavimento inferior, porque na parte superior estava ocorrendo um evento e não era autorizado o uso de equipamento fotográfico.

No final de 2005 a Natura, dando continuidade ao seu processo de internacionalização, iniciou operações no México e, segundo executivos da empresa, está em estudo a criação de uma loja como a de Paris na região. Infere-se que, no México, o modelo de vendas diretas para a Natura não esteja sendo tão bem sucedido.

A empresa vai testar na Cidade do México o modelo de loja que segue a linha arquitetônica da que foi aberta em Paris. O objetivo é ter um espaço para apresentar as crenças e os valores da Natura para as revendedoras e para o consumidor final. A expectativa é que o local seja inaugurado no primeiro trimestre de 2006.

Os planos para o mercado mexicano são ambiciosos porque o México é o segundo maior mercado de cosméticos da América Latina (depois do Brasil) e o terceiro maior mercado do mundo em venda direta - atrás dos Estados Unidos e Japão.

A Natura enfrenta, no México, a concorrência da americana Avon. Inicialmente, a Natura venderá, no país, 300 itens de uma linha total de 500 produtos - fabricados no Brasil e exportados. Os produtos, assim, como na França, precisaram passar por ajustes para se adaptarem às regras e às leis mexicanas.

Além disso, a Natura está desenvolvendo alguns produtos específicos nas categorias de perfumaria e maquiagem para a região, pelo fato de as consumidoras mexicanas gostarem de fragrâncias mais fortes, mais doces e frutais, ao contrário das consumidoras de países latino-americanos de clima mais quente, como o Brasil, que preferem essências mais suaves e florais.

Na área de maquiagem, ao contrário da brasileira, que prefere tons com aspecto bronzeado, as mexicanas gostam de usar produtos para clarear a pele. Essas adaptações estão sendo realizadas pela Natura por acreditar que a empresa precisa se adequar à cultura do país no qual está iniciando suas operações, garantindo, assim, a fidelidade dos consumidores.

Na América Latina, conforme informações obtidas no levantamento complementar por meio de entrevistas, as próximas internacionalizações envolverão possivelmente a Venezuela e a Colômbia.

*“Para as próximas expansões não descartamos os EUA, mas acreditamos que no médio prazo isso não vai ocorrer... A empresa precisa estudar o mercado americano... atualmente ele pode ser arriscado... ao adotar a venda direta, a empresa seria bem sucedida, mas por outro lado a questão da Biodiversidade e do uso sustentável de recursos não faz parte da cultura do país, tanto que eles tem resistido bravamente e não assinam o protocolo de Kioto”*

*“A expansão européia é um fato avaliado constantemente pela empresa, mas pelas pesquisas que realizamos, o modelo de venda direta pode não funcionar... entrar nos outros países da maneira que entramos na França envolve um investimento maior...”*

*“Para a Natura, a continuidade da expansão pela América Latina é um investimento mais interessante e avanços podem acontecer no curto prazo em relação à Venezuela e a Colômbia...”*

*“O importante para a Natura no processo de internacionalização é fundamentar suas decisões através de pesquisas que envolvam estudos de hábitos de consumo, de mercado, do ambiente competitivo... as informações são importantes para checar o espaço no mercado consumidor e para definir*

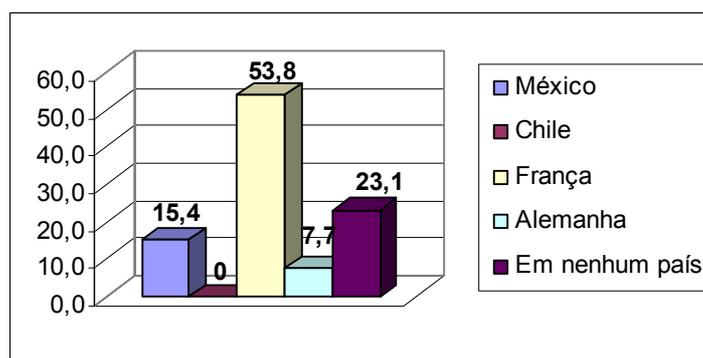
*qual o portfólio de produtos a serem adotados naquela região.”*

*“Nos próximos quinze anos – se tudo der certo – a empresa passará por um intenso processo de internacionalização”.*

Vale ressaltar que a linha de produção da empresa continua concentrada inteiramente no Brasil, na sede produtiva da empresa em Cajamar, São Paulo. Para chegar aos países onde a Natura se estabeleceu, os produtos são exportados do Brasil para as outras unidades de operação.

Antes de finalizar o item estratégia de internacionalização é interessante abordar um ponto observado no formulário preenchido pelos funcionários da Natura ao responderem a pergunta: Quanto aos novos mercados da Natura, em quais países a Natura possui apenas loja e não trabalha com consultoras?

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



Observações sobre a questão:

1. Até o momento a Natura só tem loja na França e a loja do México ainda está sendo avaliada, mas por enquanto só trabalham com consultoras;
2. A Natura não está presente na Alemanha.
3. Apenas 53,8 apontam a existência da loja na França, mas quase um quarto (23,1) acredita que a Natura não possui loja em nenhum lugar e que a empresa só trabalha com consultoras.

## 5.6

### Fatores Macro-Ambientais

Nesse tópico será respondida a **terceira questão intermediária**:

*Dada a característica da estratégia adotada pela Natura, essa teria o potencial para explorar as oportunidades e minimizar ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave ao assumirem seus papéis?*

Primeiro são identificadas e classificadas as contingências estratégicas de acordo com os constructos de Austin (1990), no que tange a fatores políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais. Também são identificados os atores-chave estratégicos da rede de valor da Natura. A seguir são analisadas as implicações estratégicas dos fatores macroambientais para avaliar se elas constituem oportunidades ou ameaças.

TABELA 9: Implicações estratégicas dos Fatores Macroambientais

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>POLÍTICOS</b>  <b>Regime Político</b>	Democracia é a ideologia dominante nos países com os quais o Brasil mantém suas relações comerciais.	O país também adota a democracia como forma de governo e desde 1990 são realizadas eleições diretas para presidente.		Condições favoráveis para investimento de médio e longo prazo.	
<b>Regulamentação do Setor</b>	Os diversos tipos de indústria são regulamentados por instituições específicas em cada país. No caso de produtos de cosméticos na maioria dos países são os órgãos de saúde que testam e autorizam a comercialização desse tipo de produto.	A indústria de cosméticos no Brasil é regulada pela ANVISA e pelo ministério da Saúde.	A indústria de cosméticos no Brasil é regulada pela ANVISA e pelo ministério da Saúde.		Como cada país tem as suas regras no que tange ao uso de algumas substâncias pode ser necessário ter que adaptar produtos para atender as exigências regulatórias de cada mercado.

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<p><b>POLÍTICOS</b></p> <p><b>Estabilidade do Governo</b></p>	<p>Forte indicio de que Jacques Chirac deixará o governo e tentará antecipar a eleição presidencial para 2006 em vez de 2007. A antecipação das eleições na França favorece o candidato do presidente, o atual primeiro-ministro, Dominique de Villepin, evitando o natural desgaste de sua posição se ele for obrigado a esperar até 2007.</p>	<p>Ano eleitoral no Brasil em 2006.</p>			<p>Possível aversão a risco em função do período de eleições.</p>
	<p>Forte crise social na França que vem causando tumultos na sociedade por parte dos imigrantes que querem os mesmos direitos dos franceses. O conflito piorou depois da declaração do ministro do interior Nicolas Sarkozy de que a França precisava limpar a sociedade do lixo social (denominação que ele deu para os imigrantes que vivem nos subúrbios franceses).</p>				<p>Possível redução no consumo por parte dos franceses diante da crise.</p>
	<p>Nicolas Sarkozy, inimigo jurado de Chirac, também candidato a presidente, precisa dos 16 meses que o separaram das urnas para melhorar sua imagem após ter insultado os jovens imigrantes.</p> <p>No final de 2005 assumiu a primeira presidente mulher do Chile.</p>			<p>Condições favoráveis para crescimento do mercado consumidor.</p>	<p>A instabilidade política pode dificultar novos investimentos no país.</p>

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>Econômicos</b>					
<b>Cenário Macroeconômico</b>	A economia francesa vem crescendo à taxa de 3% ao ano e a inflação mantém-se em torno de 1%.	Estabilização econômica desde 1994 com o plano Real. Inflação sobre controle e cumprimento das metas estabelecidas pelo FMI.		Estabilidade macroeconômica possibilita a médio e longo prazo melhorias no poder aquisitivo e aumento da parcela da população inserida no mercado consumidor.	
<b>Recursos Naturais</b>	Poucas fontes de recursos naturais na Europa.	Recursos naturais abundantes e diversificados na Amazônia mas é primordial que se faça o uso sustentável desses recursos para não danificar a biodiversidade da floresta.	Para o mercado de cosméticos, o uso de insumos naturais tem grande apelo com a maior parte das pessoas que fazem uso desses produtos e muitas substâncias são indicadas por dermatologistas por serem mais benéficas em alguns casos do que os componentes químicos.	Grande vantagem competitiva para a Natura já que ela detém tecnologia para fazer o uso sustentável da biodiversidade brasileira e tem esse fato como seu grande diferencial.	
<b>Capital</b>	Tendência de queda de juros na União Européia.	Disponibilidade de linhas de crédito para expansão por meio do BNDES.		Com as linhas de crédito do BNDES disponíveis, aumenta a oportunidade de expansão no mercado nacional e internacionalização para outros países europeus ajudada ainda pela queda de juros na Europa.	

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>Econômicos</b>					
<b>Mão-de-Obra</b>		<p>Tendência de flexibilização das leis trabalhistas, o que pode reduzir o custo das empresas com encargos.</p>	<p>Possibilidade de terceirização da mão-de-obra para diminuir custos.</p>	<p>Como a força de vendas da Natura é feita por consultoras independentes sem nenhum vínculo com a Natura, a empresa consegue aumentar sua força-de-venda incentivando a participação de novas consultoras e garantindo a capilaridade da sua rede sem nenhum gasto extra.</p>	
<b>Tecnologia</b>	<p>Pressão por grande parte dos consumidores europeus por produtos ecologicamente corretos que não danifiquem ainda mais o meio ambiente.</p>	<p>Pequena parcela da população se preocupa e fica atenta ao uso sustentável da biodiversidade brasileira por parte das empresas que exploram insumos naturais.</p>	<p>As empresas estão em constante estudo sobre novos insumos, custo de exploração e os benefícios agregados que podem trazer aos produtos comercializados fazendo uso de insumos vegetais.</p>	<p>Grande espaço para empresas que fazem uso de insumos vegetais e que o extraem de maneira sustentável. A Natura detém tecnologia para isso desde o ano 2000.</p>	

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>Demográficos</b>					
<b>Crescimento Populacional</b>	Taxa de crescimento da população relativamente baixa se comparada aos países emergentes.	Taxa de crescimento da população e taxa de urbanização crescentes.		Possibilidade de aumento do consumo no mercado nacional.	Necessidade de investimentos maiores em marketing e comunicação para garantir o aumento do consumo na França e o incentivo na experimentação dos produtos.
<b>Sócio-Culturais</b>					
<b>Estrutura e Dinâmica Social</b>		A distribuição de renda no país sofreu uma melhora em 2004, mas ainda pode-se notar o empobrecimento de todas as classes sociais do país. O empobrecimento está menor em 2004 em relação aos anos anteriores, mas ainda não está disponível a posição de 2005, para verificar se se estamos diante de uma tendência ou se 2004 foi um ano atípico.	Tendência da indústria a se aproximar do atendimento das necessidades do consumidor para garantir ou aumentar o nível de vendas.		Mudanças na competitividade e no cenário do mercado consumidor devido ao menor poder de compra da população.

Na Tabela 10 é apresentada a rede de valor constituída pelos atores estratégicos, para os quais utilizamos os constructos de Porter (1980) que envolvem os concorrentes, clientes, fornecedores e substitutos, acrescentando o ator complementar de Brandenburger & Nalebuff (1997).

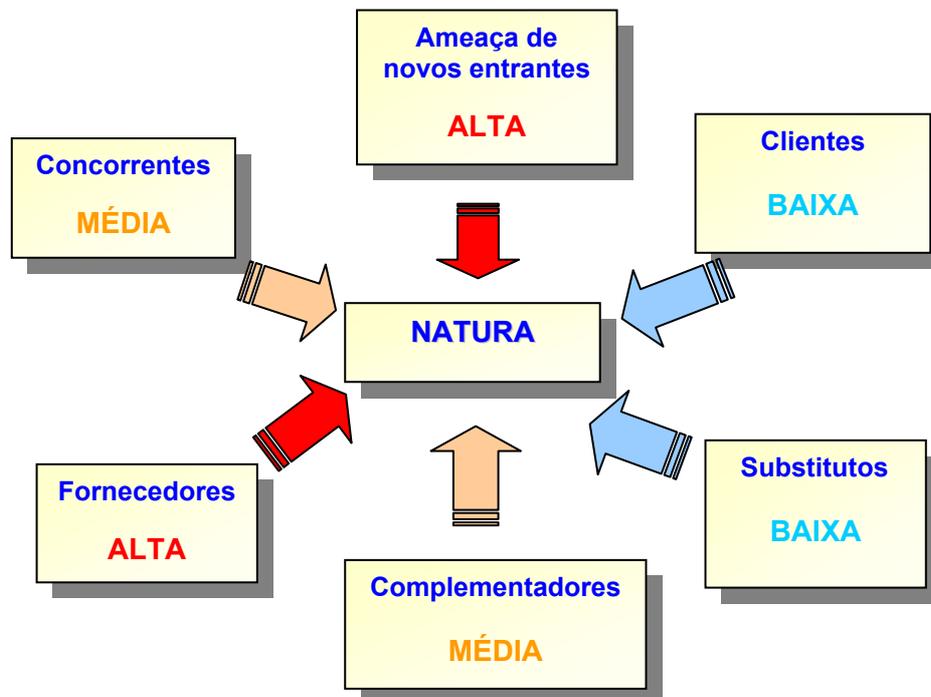
TABELA 10: Componentes da Rede de Valor

<b>Ator Estratégico</b>	<b>Componentes</b>
<b>Clientes</b>	Consumidores de todas as idades e sexos, Consultoras de venda e lojas duty-free
<b>Fornecedores</b>	Comunidades de entorno da unidade de Cajamar e de Itapeçerica da Serra, Comunidades de Iratapuru no estado do Amapá e Comunidades da Floresta Amazônica e da Mata Atlântica.
<b>Concorrentes</b>	O Boticário, Body Shop, L'Oréal, L'Occitane, Nivea e outros.
<b>Substitutos</b>	Produtos manipulados e farmacêuticos orientados por dermatologistas e produtos de qualidade inferior existentes no mercado.
<b>Complementadores</b>	Empresas do segmento de Moda, Eventos como o São Paulo e o Rio Fashion Week, Revistas de Beleza e Programas de Televisão como o Super Bonita da GNT.

Vale lembrar que, para Porter (1980), a atratividade de uma indústria pode ser medida em relação às 5 forças, ou seja: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre as empresas da indústria. A intensidade dessas forças vai determinar o quão atrativa é a indústria em estudo. Quanto mais fraca a

intensidade das forças, maior é a oportunidade para um desempenho lucrativo por parte da Natura. Quanto mais forte a intensidade, maior a ameaça de um desempenho ruim.

FIGURA 12: Atores e Papéis estratégicos



**Novos Entrantes ⇒ ALTA Intensidade ⇒ AMEAÇA REAL**

Como o setor não é regulamentado, a entrada de novas empresas é freqüente, até mesmo porque algumas não possuem custos elevados de produção. Segundo a ANVISA, que faz o registro das empresas no setor, em 2005 surgiram 109 novas empresas, e o ano de 2006 começou com um total de 1.367 empresas registradas. Isto mostra que o crescimento de empresas no setor gira em torno de 8,5% ao ano, mas vale lembrar que, segundo a ABIHPEC, 90% dessas empresas são de pequeno porte e mais da metade encerram a operação com menos de 5 anos. Na região da Amazônia, devido ao sucesso de produtos utilizando a biodiversidade, estão sendo criadas empresas como a *Amazon Secrets* (micro-empresa da região amazônica), que destina sua produção para a exportação e nem comercializa no Brasil.

Esse crescimento de empresas no setor de cosméticos pode ser explicado

pelas baixas barreiras de entrada. O setor possui as seguintes características:

- ⇒ Não é necessário alto investimento de capital e de tecnologia para abrir uma empresa de pequeno porte;
- ⇒ O custo de mudança é relativamente baixo;
- ⇒ Dependendo do tipo de insumo utilizado pela empresa, esta consegue manter vantagem de custo baixo;
- ⇒ Não existe política governamental forte regulando o setor de cosméticos.

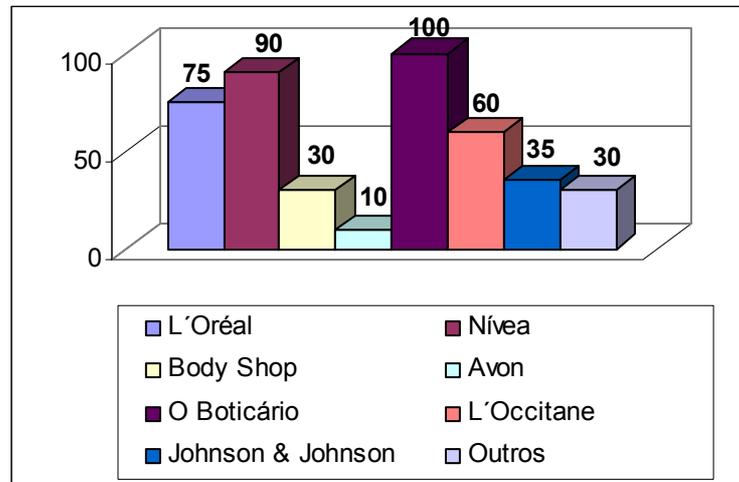
**Concorrentes ⇒ MÉDIA Intensidade ⇒ POSSÍVEL AMEAÇA**

No caso específico da Natura, a rivalidade com seus concorrentes é baixa porque ela, além de ser a líder de mercado, está mudando aos poucos sua plataforma tecnológica para usar insumos da biodiversidade brasileira. A única grande empresa que compete diretamente com ela no quesito produtos é a O Boticário; as outras são empresas de menor porte que não possuem a sua economia de escala nem a sua curva de experiência.

Ao analisarmos o setor de cosméticos como um todo, a rivalidade é alta, até porque as barreiras de entrada são baixas assim como as barreiras de saída, o que leva à existência de diversas empresas de pequeno porte no mercado.

No formulário utilizado para levantar informações com os empregados foi feita uma pergunta sobre os concorrentes da Natura, e os respondentes podiam assinalar mais de uma opção desde que colocassem uma ordem de importância. Ao tabular a pesquisa, optou-se por contar quantas vezes cada empresa foi citada pelos empregados e montar o gráfico com o percentual de empregados que apontaram cada empresa. Depois esta contagem foi confrontada com as entrevistas realizadas. Na Figura 13 está o gráfico com as respostas para essa pergunta e logo depois algumas observações que foram realizadas após o confronto com as entrevistas, além de comentários sobre a ordem de importância dos concorrentes.

FIGURA 13: Concorrentes da Natura (Valores em Percentuais de indicações)



Observações sobre o gráfico acima:

1. O Boticário apareceu como 1ª opção no formulário de 14 pessoas. No formulário dos demais (6 pessoas), O Boticário apareceu como a 1ª opção no mercado Nacional. Essas mesmas pessoas apontaram a Body Shop como 1ª opção no mercado Internacional. As pessoas que escolheram o Body Shop como opção são as que ocupam nível hierárquico mais elevado ou trabalham nas áreas de Marketing ou Relações com o Mercado da empresa.
2. As pessoas da área de Marketing fazem observações interessantes do tipo:
 

*“Empresas como a L'Oréal, Nívea e Johnson & Johnson não são consideradas concorrentes diretos porque oferecem produtos diferentes da Natura em termos de insumos, mas eles consideram como concorrentes no quesito substitutos porque oferecem a mesma categoria de produtos: cremes, perfumes e etc”;*
3. A Avon aparece como concorrente no quesito “venda direta”, ou seja, quando a consultora vende tanto Avon como Natura, mas todos deixam claro que a Avon é para classes mais baixas (C e D);
4. Na opção “outros” as pessoas citam farmácias de manipulação como, por exemplo, a Dermage e a Ao Farmacêutico, como concorrentes.

**Fornecedores ⇒ ALTA Intensidade ⇒ AMEAÇA REAL**

A Natura possui, sob sua propriedade algumas áreas onde ela cultiva parte dos insumos que utiliza, mas a maior quantidade vem de fornecedores que fazem parceria com ela para a extração de maneira sustentável dos recursos. Trata-se de uma pequena parceria porque eles exploram a região, mas utilizam a tecnologia da Natura.

A empresa procura sempre fazer programas de assistência social para as comunidades de entorno que ficam nas regiões onde estão os principais fornecedores, como por exemplo, Cajamar, Floresta Amazônica, Mata Atlântica, Iratapuru e Itapeçerica da Serra.

O poder de barganha dos fornecedores é alto pelas seguintes características:

- ⇒ Custo elevado para mudar os fornecedores;
- ⇒ Poucos fornecedores de insumos;
- ⇒ Impacto dos *inputs* sobre a diferenciação.

### **Complementadores ⇒ MÉDIA Intensidade ⇒ POSSÍVEL OPORTUNIDADE**

Os complementadores são os atores estratégicos de setores não concorrentes com o setor em questão, mas que podem realizar parcerias e proporcionar oportunidades para alavancar as vendas.

No caso do setor de cosméticos, os complementadores representam uma oportunidade porque proporcionam meios e espaço para divulgar os produtos e as ações promocionais da Natura, além de ajudarem a alavancar as vendas, a criar tendências de maquiagem e a esclarecer os benefícios de extratos vegetais extraídos de forma sustentável para a biodiversidade brasileira. Os complementadores da Natura são:

- ⇒ Empresas do segmento de moda que lançam tendências de cores para a maquiagem,
- ⇒ Eventos como o São Paulo e o Rio Fashion Week, que atraem formadores de opinião para os desfiles e abrem espaço para empresas como a Natura patrocinarem desfiles em troca de exposição, participarem das coletivas de imprensa para fornecer detalhes de tendência para novas coleções, e se posicionarem em *stands* para degustação de produtos;
- ⇒ Revistas de beleza que possuem uma parte do editorial com dicas de

diferentes tipos de produtos que são testados por consumidores que emitem suas opiniões depois de usá-los, dando notas em diversos critérios (de certa forma a empresa corre um risco, porque pode ter seu produto rejeitado pelas leitoras da entrevista), e

⇒ Programas de televisão, como o “Super Bonita” da GNT, que funcionam como uma excelente vitrine para produtos de cosméticos.

### **Substitutos ⇒ BAIXA Intensidade ⇒ OPORTUNIDADE REAL**

A Natura possui algumas características estratégicas na sua linha de produção, que são a utilização de extratos vegetais em vez de gordura animal na fabricação da maioria dos seus produtos, e o fato de fornecer opções de embalagem refil que, por possuírem custo mais baixo, facilitam o uso sustentável da biodiversidade. Os seus substitutos seriam produtos com muita química ou produtos manipulados, daí a força de seus substitutos ser baixa.

As farmácias de manipulação usam componentes naturais e, às vezes, utilizam inclusive insumos da biodiversidade brasileira, mas têm como desvantagem o período de validade dos seus produtos. As farmácias de manipulação possuem produção de pequeno porte e normalmente quase artesanal, enquanto a Natura, por ser uma indústria, ganha na escala e na produção de alguns recursos para aumentar o período de validade do produto. Com isso a Natura ganha espaço no mercado consumidor.

Podemos concluir que a força dos substitutos é baixa pela própria diferença de performance de produtos e de insumos de uma empresa para outra.

Recentemente a Natura começou a divulgar os benefícios de seus produtos em congressos de dermatologia e consultórios médicos, porque estes normalmente são consultados em relação à qualidade de certos produtos e têm grande poder de persuasão com seus pacientes.

### **Clientes ⇒ BAIXA Intensidade ⇒ OPORTUNIDADE REAL**

Os clientes podem ser divididos em dois grupos principais: aquele que adquire pela internet e as consultoras de vendas (que compram da Natura e revendem o produto para sua rede de clientes).

O consumidor que adquire os produtos pela Internet, tem um baixíssimo

custo de mudança e pode deixar de consumir produtos Natura a qualquer momento, mas esses não representam nem 10% do volume de vendas da empresa.

As consultoras de vendas não têm nenhum tipo de vínculo com a Natura e, portanto nenhum tipo de meta a ser cumprida dentro de um prazo pré-determinado, daí a razão de a empresa não se importar em ter inúmeras consultoras em determinado bairro ou mesmo numa mesma rua. Na verdade, quanto mais consultoras melhor, porque isto garante um bom desempenho de venda e maior capilaridade nas regiões.

Como a quantidade de consultoras está em torno de 450 mil no país, embora elas não tenham uma meta pré-definida de venda, a Natura como um todo não tem grandes oscilações na quantidade vendida; portanto, o poder de barganha de cada consultora é mínimo se comparamos com o todo. Além disso, a Natura não tem nenhum cliente-chave responsável por concentrar grande volume de compra: suas vendas são extremamente pulverizadas.

Segundo informações obtidas nas entrevistas com as consultoras, estas, ao iniciarem suas atividades na Natura, precisam comprar um *Kit* inicial no valor de 171,36 reais e passam por um curso de uma semana, no qual vão aprender informações sobre as características e benefícios de cada produto, técnicas de maquiagem e um mini-curso com diferentes abordagens de venda. A empresa fornece cursos regularmente para explicar novos produtos e novas tendências, e esses cursos são gratuitos e opcionais (o único obrigatório e pago é o primeiro). O *kit* inicial vem com manuais, *display* de vendas e amostras.

As consultoras recebem uma revista a cada ciclo de venda, com detalhes sobre os produtos, preços e promoções, que funcionará como um mostruário para suas clientes. Cada ciclo de venda equivale a um período de 3 semanas. As consultoras fazem seus pedidos à Natura de acordo com o requisitado pela sua rede de clientes, por telefone ou por um *site* específico na Internet, e depois recebem os produtos e suas faturas pelo correio. A fatura vem no nome da própria consultora que, normalmente, tem um prazo de 20 dias para pagar no banco.

De acordo com as consultoras entrevistadas, elas recebem o equivalente a 30% do que é vendido a cada ciclo, com exceção dos produtos Crer para Ver. Estes como possuem caráter social, tem o dinheiro de sua venda revertido integralmente para projetos escolares de 1º e 2º graus, não gerando nenhuma

comissão. As consultoras pagam a fatura para a Natura (que já vem com o valor de 70% do preço que é cobrado da cliente), mas só recebem o que pagaram, mais a comissão, quando as clientes da sua rede fazem o pagamento. O prazo de pagamento para a Natura tem que ser cumprido independente de as clientes finais terem pago. A multa é alta se for paga depois do prazo e, enquanto não é dada baixa nas faturas, a consultora não pode fazer novo pedido para a empresa. Para a Natura é um negócio excelente, porque sua taxa de inadimplência é muito baixa e não há custos operacionais de manutenção de loja. Se a consultora não pagar pelo pedido, a área jurídica da empresa toma as devidas providências e essa consultora está fora da revenda.

A empresa exige um valor mínimo por pedido e cada consultora tem um limite máximo para pedidos, que pode ser aumentado de acordo com o tempo de relação com a Natura e com a assiduidade de pagamentos realizados.

Ao perguntar a razão de serem consultoras, os seguintes depoimentos foram dados:

“Sou dona de casa e vender Natura é uma ocupação para mim... minha família não depende diretamente desse dinheiro, mas sempre ajuda...”.

“Comecei como consultora Natura há seis anos para ajudar a pagar minha faculdade e como montei uma rede grande estou na empresa até hoje, mesmo tendo outra fonte de renda...”.

“Às vezes nem tenho pedido de clientes, mas faço pedidos pessoais não só para mim, mas para minha família porque sai bem mais barato, já que tenho desconto de 30%... como é para a família não faço questão de comissão”.

Durantes as entrevistas o depoimento abaixo foi interessante:

“Como te falei comecei a vender Natura na faculdade e como tenho clientes desde aquela época eu adoto a seguinte estratégia para manter a minha rede... sempre dou um desconto nem que seja de 5% para as clientes antigas... se o volume de compra é grande dou 10%... prefiro ganhar uma comissão menor, mas ganhar no volume e deixar minha cliente satisfeita... às vezes, elas recebem o desconto e até compram mais... o volume é bom para mim porque temos premiações do tipo quem vende mais tal produto... ou as melhores pontuações do ano... e a Natura distribui alguns prêmios que podem ser

viagens, TV... assim os dois lados ganham... o que faço também é comprar produtos como creme de mão ou sabonete quando estão na promoção e faço meu estoque em casa... quando chega época do Dia das Mães ou Natal eu presenteio as clientes com esses produtos... sempre procuro agradar... esse tipo de toque, a Natura não passa no treinamento... e só faço isso com clientes antigas que sei que pagam na data...”.

Para ser uma consultora Natura não há limite mínimo ou máximo de idade e nem exigência de escolaridade; a única exigência é ter CPF próprio. É realizada uma seleção na qual eles avisam que vão checar o CPF e avaliar os antecedentes. Depois disso, as pessoas são chamadas para o treinamento e podem começar a vender. Nesse ponto, a única exigência é pagar em dia.

A partir dessas informações foi montada a tabela que está na Tabela 11, na qual são identificadas as maiores ameaças e oportunidades, reais e potenciais, para a Natura dentro do setor de cosméticos no Brasil.

TABELA 11: Atores e Papéis estratégicos e suas Implicações

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidade		Ameaça	
		Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Novos Entrantes</b>					
Economia de escala	Necessidade de grandes volumes.	X			
Diferenciação de Produtos	Alta diferenciação de produtos.	X			
Necessidade de Capital	Investimentos elevados para ter tecnologia de ponta.		X		
Propriedade Tecnológica	Inexistente no setor.				X
Regulamentação do Setor	Inexistente apenas é necessário registro na ANVISA.			X	
Acesso a canais de distribuição	Relativamente fácil.				X
Custo de Mudança de Consumidores	Baixo.			X	
Acesso a matérias-primas	Fornecedores de alguns insumos se comportam de maneira concentrada.		X		
Curva de Aprendizagem	Grandes empresas já dominam o mercado há mais de 20 anos.		X		
<b>Concorrentes</b>					
Quantidade de concorrentes no setor	Elevada. Em torno de 1300 empresas.				X
Características dos concorrentes	Competitivos e com posição sólida no mercado.				X
Barreiras de Saída	Baixa.				X
Diferenciação de Produtos	Elevada.		X		
Custos Fixos	Relativamente altos.		X		
Velocidade do Crescimento da Indústria	Elevada.				X

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidade		Ameaça	
		Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Fornecedores</b>					
Quantidade de fornecedores no setor	Relativamente poucos.				X
Existência de substitutos para insumos.	Relativamente baixa.			X	
Grau de concentração de fornecedores.	Moderada.				X
Importância do insumo para a produção.	Elevada.			X	
Custo de Mudança.	Relativamente alto.				X
<b>Complementadores</b>					
Complementariedade nas ações	Relativamente alta.		X		
Intensidade da relação entre os setores.	Relativamente alta.		X		
<b>Substitutos</b>					
Produtos Químicos.	Relativamente baixo.		X		
<b>Clientes</b>					
Grau de concentração de clientes.	Relativamente baixa.	X			
Custo de Mudança.	Relativamente baixo.				X
Participação do produto nos custos do cliente	Moderada. Cliente pouco sensível a preço.		X		

## 5.7

### Fatores Organizacionais

Nesse tópico será respondida a **quarta questão intermediária**:

*Considerando a estratégia adotada pela Natura, essa teria o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais e minimizar suas fraquezas, para assim explorar as oportunidades e minimizar as ameaças?*

Os resultados serão classificados de acordo com as dimensões do modelo GI (MACEDO-SOARES) e começaremos construindo uma tabela com os fatores organizacionais consolidados e as suas implicações estratégicas no que tange a classificação de forças e fraquezas em relação ao que foi levantado na pesquisa documental.

A seguir, para fundamentar essa classificação, são apresentados os resultados obtidos com os formulários estruturados aplicados aos funcionários da Natura tabulados em gráficos, comentários realizados por eles sobre os fatores organizacionais, e depoimentos obtidos no levantamento complementar por meio de entrevista com os executivos.

Apenas para esclarecer o entendimento dos gráficos foi adotada a seguinte legenda:

<b>DC</b>	Discordo Completamente
<b>D</b>	Discordo
<b>NDNC</b>	Nem Concordo Nem Discordo
<b>C</b>	Concordo
<b>CC</b>	Concordo Completamente
<b>NA</b>	Não se Aplica

TABELA 12: Fatores Organizacionais e suas implicações em termos de forças e fraquezas

Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Organização Hard</b>						
<b>Estrutura Organizacional</b>	Flexível, achatada e com alto grau de descentralização de poder.	Centralizada e hierarquizada. A presidência da empresa é chamada de gestão tripartite porque a empresa possui 3 presidentes (2 são sócios da Natura e 1 executivo contratado no mercado), o que torna o processo decisório de algumas decisões muito lento.			X	
<b>Equipes</b>	Multifuncionais, interfuncionais e com alto grau de <i>empowerment</i> das equipes.	As equipes possuem atuação multidisciplinar mas respondem a uma estrutura departamental. As equipes não têm <i>empowerment</i> para tomar decisões a não ser as rotineiras do dia-a-dia.				X
<b>Processos</b>	Documentados, auditados e interfuncionais	Os processos da empresa são documentados e auditados principalmente os que envolvem fatores de produção e segurança ambiental, que são, inclusive, auditados periodicamente.	X			
<b>Sistemas Gerenciais</b>	Integrados através dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para clientes.	Não são integrados e cada departamento tem seus próprios controles, não existindo relatórios padronizados e nem disponíveis facilmente para consultas. Esse ponto, inclusive, está evoluindo no momento, porque a Natura está investindo e reestruturando todos os seus sistemas para integrá-los não só no Brasil mas também no plano internacional.				X

Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Organização Hard</b>						
<b>Sistemas Educacionais (Treinamento)</b>	De educação continuada dos gestores e outros empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de conhecimento para a utilização de novas tecnologias e para aquisição de habilidades específicas para o manuseio correto de insumos de produção.	Investe na educação continuada dos gestores e possui um programa próprio de capacitação em habilidades específicas para as consultoras.	X			
<b>Sistemas de Medição de Desempenho</b>	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos da estratégia da empresa.	Foi desenvolvido um sistema formal de avaliação de desempenho anual dos funcionários com exceção dos empregados que trabalham na linha de produção. O sistema leva em conta metas individuais, que são moduladas pelo desempenho das metas gerais de crescimento da empresa.	X			
<b>Sistemas de Reconhecimento e Recompensa</b>	Sistemas de avaliação de desempenho dos empregados e de remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa.	Recompensas materiais na forma de participação nos lucros (PL) e premiações constantes para as equipes de consultoras.	X			
<b>Sistemas de Medição de Impacto Ambiental</b>	Sistema de metas para a diminuição de danos provocados pela empresa na natureza, indicadores claros para o atingimento das melhorias e redução do uso de poluentes químicos	Anualmente desde 2000, a empresa realiza, junto com a definição do <i>budget</i> para o ano seguinte, as metas a serem atingidas pelos indicadores ambientais para diminuir os danos à natureza, a quantidade de testes em animais e a taxa de desperdício de material.		X		

Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Organização Hard</b>						
Responsabilidade Sócio-ambiental	Projetos claros, bem definidos e divulgados, tanto para funcionários quanto para a sociedade como um todo. Projetos envolvendo estudos para devolver à natureza o que lhe é extraído e estudos para maior conhecimento dos insumos ecologicamente corretos que podem vir a ser utilizados pela empresa.	A empresa faz uma ampla divulgação dos seus projetos sociais e ambientais tanto internamente como para o mercado. A empresa distribui material impresso para seus funcionários, consultoras e acionistas, além de disponibilizar as informações no <i>site</i> da empresa.				
Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Organizações Soft</b>						
Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e outros <i>stakeholders</i> , com preocupação sobre a qualidade de vida, ética e responsabilidade social e ambiental por meio do uso sustentável da biodiversidade.	Cultura voltada para o atendimento das necessidades dos clientes e melhoria contínua do desempenho, não perdendo de vista a preocupação com a remuneração dos acionistas e a responsabilidade social e ambiental.				
Estilo de Liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia, no sentido de alocar os recursos necessários no dia-a-dia (inclusive tempo), com práticas-chave para o sucesso da estratégia. Liderança do tipo <i>coaching</i> .	Conservadora, alternando-se entre o estilo de "Liderança de Supervisão" para as áreas de operações e finanças e o estilo de "Liderança Participativa" para as áreas de marketing e recursos humanos. Forte característica de conciliadora adotando abordagem de resolução por conflito.				<b>X</b>

Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Organizações Soft</b>						
Comunicação Informal	Ampla e interfuncional, favorecendo <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho.	Cultura voltada para o atendimento das necessidades dos clientes e melhoria contínua do desempenho, não perdendo de vista a preocupação com a remuneração dos acionistas e a responsabilidade social e ambiental.		X		
Biodiversidade	Estudo para a descoberta de novos componentes para substituírem outros mais agressivos à natureza, sistema de testes de novas substâncias como insumos vegetais renováveis para substituírem insumos de animais, e sistema de testes alternativos para novos produtos, evitando testá-los em animais.	A Natura possui laboratório e equipe específica destinada apenas a realizar testes de essências e insumos para alterar a formulação de produtos já existentes e descobrir novos insumos que possam servir de base para novos produtos. A Natura já não utiliza gordura animal na fabricação de sabonetes e sim óleo de palma.	X			
<b>Tecnologia Hard</b>						
Tecnologia de Informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados ( <i>hardware</i> e <i>software</i> ), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.	Não existe nada parecido a um sistema integrado na empresa: cada departamento tem seus próprios sistemas, que não se comunicam entre si.				X

Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Tecnologia Soft</b>						
<b>Metodologias e Técnicas Específicas</b>	<p>◀▶ Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções que incorporem os requisitos dos clientes, visando ao crescimento futuro da organização.</p> <p>◀▶ Metodologias de gestão por processos orientados para o cliente, baseadas em fatos e dados, e apoiadas por técnicas de melhoria contínua. ▶▶ Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada.</p>	<p>Embora a empresa invista em treinamento e na divulgação do seus projetos sociais e ambientais, boa parte de seus funcionários não divulga as informações, até porque recebem a informação mas não se interessam porque são informações da empresa mas não estão diretamente relacionadas ao seu trabalho do dia-a-dia. Ou seja, vários funcionários não valorizam esses programas da empresa. Por sua vez, a empresa não se incomoda com a falta de feedback dos funcionários, e se preocupa mais em divulgar essa informações para clientes e acionistas. Os funcionários, na verdade, acabam se interessando pelas tarefas do dia-a-dia e com a meta de desempenho que têm que atingir para garantir sua remuneração variável. As únicas áreas que se interessam e entendem os projetos sociais e ambientais da empresa são marketing, relações institucionais e recursos humanos.</p>				<b>X</b>
<b>Inovação</b>	<p>Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis, tais como receptividade e a importância dada pelos consumidores em relação ao uso sustentável da biodiversidade realizado pela empresa, e a preocupação dos consumidores em relação aos testes ainda realizados em animais.</p>	<p>A empresa incentiva o desenvolvimento de medições de desempenho intangíveis e sabe valorizar os funcionários que apresentam idéias que venham a ser implantadas.</p>		<b>X</b>		

Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Pessoas</b>						
<b>Talentos, Habilidades e Competências</b>	Experiência, habilidade, conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medidas balanceadas.	A empresa possui programa anual de estágio e <i>trainee</i> que procura identificar talentos a serem desenvolvidos para ocuparem futuras posições na empresa. A empresa, sempre que necessário, investe em treinamento e incentiva o conhecimento multidisciplinar dentro da organização. Os funcionários são estimulados a buscarem novos desafios por meio de recrutamento interno, que procura sempre valorizar aqueles que já são funcionários, antes de buscar alguém no mercado.		<b>X</b>		
<b>Físicos</b>						
<b>Instalações / Infra-estrutura e Recursos Naturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀▶ Instalações de ponta em termos de tecnologia e nível de produtividade.</li> <li>▶ Laboratórios para desenvolvimento de novos produtos e testes de diferentes insumos bem produzidos. ▶ Reservas de insumos bem cuidadas, garantindo a preservação do meio ambiente.</li> </ul>	A empresa possui tecnologia de ponta para fazer a extração de insumos da biodiversidade brasileira de maneira sustentável. Tem laboratórios bem equipados e possui reservas naturais sob a sua propriedade que são modelo de gestão ambiental.	<b>X</b>			

Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Financeiros</b>						
<b>Dimensões quantitativas da área financeira</b>	<p>◀▶ Alta capacidade de geração de caixa para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo. ▶▶ Altos retornos sobre investimento para garantir o sucesso das internacionalizações realizadas, elevado volume de vendas, baixa taxa de inadimplência. ▶▶ Baixo nível de alavancagem para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixos para financiar ampliações de capacidade conforme a demanda e investir em novas internacionalizações.</p>	<p>Alta capacidade de geração de caixa garantindo liquidez aos acionistas e a possibilidade de investimento em infraestrutura, tecnologia e expansão internacional. Mantém parte dos recursos investidos para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo. Seu modelo de negócio de venda direta faz com que a empresa tenha uma baixa inadimplência e que garanta seu bom desempenho em vendas. A empresa só recorre a financiamentos para altos volumes ou quando seus sócio-fundadores não querem descapitalizar a empresa. Recentemente a empresa obteve empréstimo de longo prazo por meio de linha de crédito do BNDES para reformular toda a sua área de tecnologia de sistemas e para implantar sistema integrado que funcione para o Brasil e para suas subsidiárias no exterior.</p>				
<b>Desempenho</b>						
<b>Dimensões Quantitativas</b>	<p>Alto nível de Faturamento, Margem Operacional Bruta (%), Retorno para o Acionista (ROE) acima da média da indústria, Alta produtividade, Baixo Custo e Lucratividade.</p>	<p>Alta capacidade de geração de caixa e retorno ao acionista, além de manter desempenho acima da média do setor.</p>				

Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Desempenho</b>						
<b>Dimensões Qualitativas</b>	Alto índice de satisfação de <i>stakeholders</i> e de consumidores, Boa reputação do nome da empresa no mercado, Qualidade dos produtos acima da média da indústria e Capacidade de inovação diante de oportunidades em potencial para expandir o mercado de atuação.	Em um ano de operação na Bolsa de Valores, o retorno das suas ações foi superior a 100% enquanto o Índice Bovespa para o mesmo período ficou em 39%. No lançamento das ações da Natura em Bolsa houve procura 10 vezes maior do que o esperado. A empresa conquistou a certificação NBR ISO 14001.				
<b>Indicadores Ambientais</b>						
Consumo de Água	Consumo de água por unidade vendida ao longo dos anos (litro/unidade)	Indicador de consumo de água por unidade vendida.	<b>X</b>			
Reutilização de Água	Percentual do total de água tratada na estação de tratamento e reutilizada.	Indicador que mede o percentual de água tratada na estação de tratamento e que é reutilizada pela empresa.	<b>X</b>			

Categoria de Fatores Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterizações	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Indicadores Ambientais</b>						
Consumo de Energia	Consumo de energia total por unidade vendida ao longo dos anos (Kjoules/unidade)	Consumo de energia por unidade vendida (Kjoules/unidade).	X			
Geração de Resíduos	<p>◀▶ Percentual de resíduos incinerados, descarregados em aterro e reciclados.</p> <p>◀▶ Geração de resíduo por unidade vendida ao longo dos anos (gramas/unidade)</p>	Indicadores para mensurar o percentual de resíduos incinerados, descarregados em aterro e reciclados.	X			
Testes em Animais	Número de testes realizados em animais com produtos fitoterápicos e cosméticos ao longo dos anos.	Indicador e meta para mensurar e diminuir o número de testes realizados em animais. Alguns a empresa precisa manter porque são exigidos pelo Ministério da Saúde.	X			
Reciclagem	Percentual de material utilizado que passou pelo processo de reciclagem.	A empresa ainda não tem um indicador que permita tal análise.				X

Durante a análise dos fatores organizacionais ficou evidente que o gerenciamento da metodologia e da tecnologia de sistemas são as grandes fraquezas da empresa e podem, além de estar atrapalhando-lhe a produtividade, estar causando dúvidas quanto à credibilidade de informações contidas em relatórios. Isso acontece porque os sistemas não são integrados e nem existe uma padronização - ou seja, cada departamento da Natura funciona como uma micro-empresa - o que também acarreta conflito entre as áreas.

No formulário aplicado aos funcionários obtivemos os seguintes resultados nas perguntas realizadas:

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

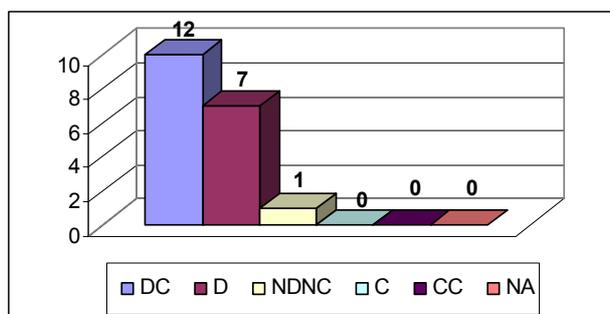
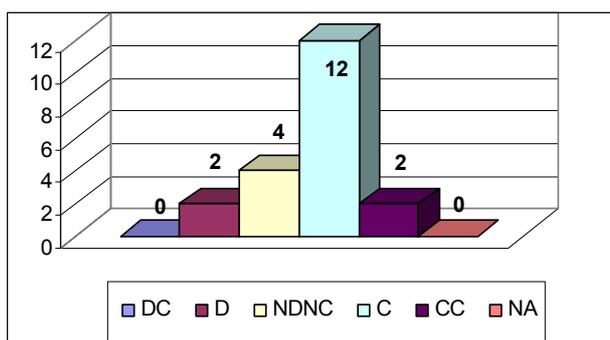


FIGURA 15: Na sua opinião, existe algum projeto que a empresa pudesse implementar para melhorar o seu desempenho.



Nas questões anteriores foi obtido o seguinte depoimento:

*“A empresa tem vários sistemas pequenos e cada área faz um programa de acordo com as informações de que necessita. Como não existe uma base de dados única na empresa para as áreas “puxarem” dados, a maioria das vezes os números dos relatórios não “batem”, o que dá a maior confusão em*

*reuniões sobre desempenho e metas a serem alcançadas... porque embora os números tenham uma mesma ordem de grandeza, nunca são iguais, então cada um começa a defender o seu número e as reuniões acabam levando três vezes o tempo necessário”.*

A Natura está ciente desse problema e, ao realizar suas últimas internacionalizações, percebeu que o investimento na área de tecnologia de informação (TI) não podia mais esperar porque poderia, inclusive, levar a empresa a ter problemas e cometer erros nas análises internas realizadas. Com a retomada dos processos de internacionalização, o problema se intensificou e o investimento na área de tecnologia de informação passou a ser primordial para a organização.

Para garantir a ampliação e a integração de seus sistemas, para 2006, a empresa ampliou seu orçamento de TI em 25% em relação ao ano anterior, pretendendo investir cerca de R\$ 100 milhões. Esse valor equivale a um terço do seu lucro líquido de 2005.

Durante a entrevista com os executivos foi dada a seguinte explicação para a necessidade de investimento em TI:

*“a idéia é padronizar os processos e integrar os sistemas para que os gestores das novas subsidiárias possam se dedicar apenas ao fortalecimento da marca e ao desenvolvimento da rede de canais de venda e não perder tempo checando se os relatórios realmente estão confiáveis ou tentando identificar onde estão as inconsistências”.*

Embora a Natura tenha problemas com a sua área de TI, seus sistemas para medir impacto ambiental, para controlar a redução de resíduos e para auditar processos organizacionais funcionam satisfatoriamente, conforme informado pelos funcionários no formulário estruturado.

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

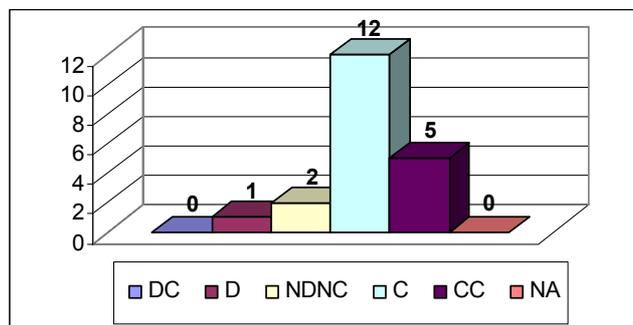


FIGURA 17: A empresa possui sistemas de medição para controle da redução de danos ambientais

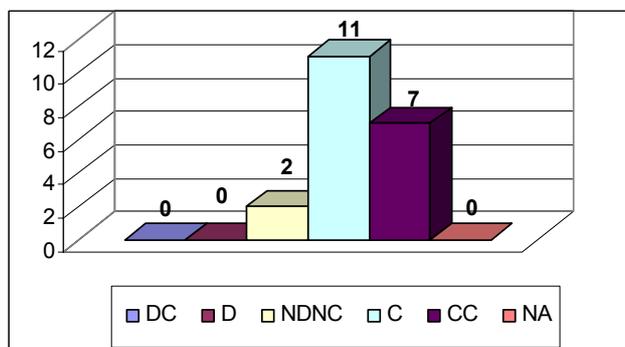
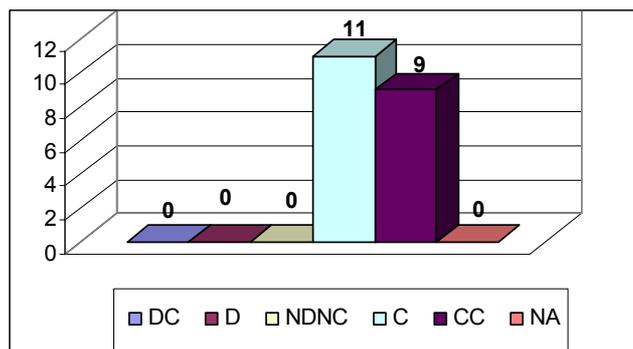


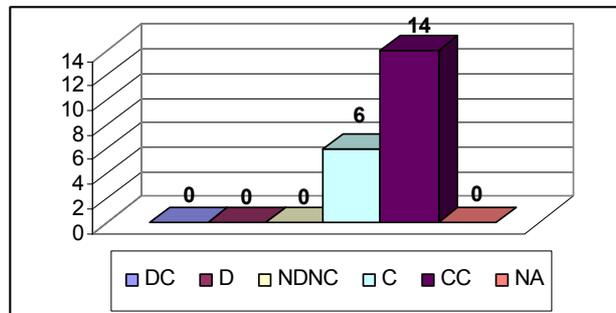
FIGURA 18: Possui sistemas de medição para controle de resíduos tóxicos



Na análise dos fatores organizacionais, outra questão que chama a atenção é a da comunicação. Embora a empresa divulgue amplamente seus projetos sociais e ambientais assim como suas metas de desempenho e dados da sua estratégia, os funcionários acabam dando atenção apenas ao que interessa às suas atividades ou à sua avaliação de desempenho. Na Figura 20 abaixo e em seus comentários fica

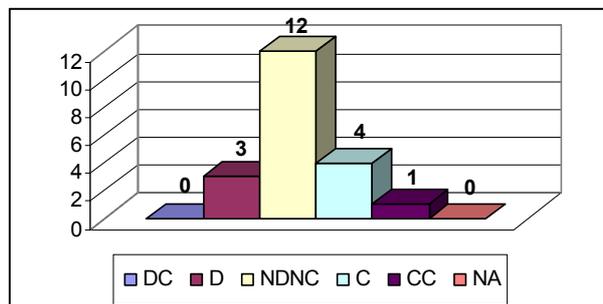
clara a falta de interesse de parte dos funcionários, apesar de uma impressão contrária trazida pela Figura 19:

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



Mas quando os funcionários são questionados sobre a possibilidade de descreverem algum dos projetos ambientais da Natura, a maior parte das respostas são evasivas e os depoimentos são, de certa forma, reveladores.

FIGURA 20: Possibilidade de descrever um dos projetos da empresa



Alguns comentários dos funcionários sobre a questão acima:

*“A empresa sempre distribui material, mas nunca tenho tempo de ler...”.*

*“Sei que li alguma coisa sobre a comunidade de Cajamar, mas não me lembro bem do que se trata”.*

*“Eu até leio, mas não sei explicar os detalhes”.*

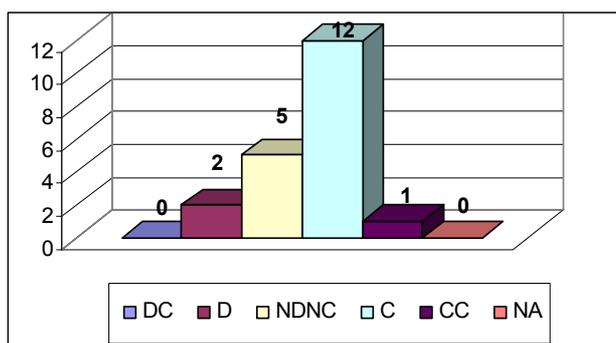
*“Ah... se eu precisar um dia fazer uma apresentação é só entrar na Internet que tem tudo, não dá para ler todo o material que a empresa disponibiliza”.*

As respostas que concordam e que concordam completamente foram de pessoas da área de comunicação e de marketing, que realmente explicam os

projetos de maneira geral.

Outra fraqueza abordada por funcionários nos formulários, e também em entrevistas e depoimentos, diz respeito à estrutura organizacional da empresa, que se torna uma fraqueza porque a hierarquia leva à lentidão de algumas decisões.

FIGURA 21: A estrutura organizacional da Natura é hierarquizada e centralizada



*“A Natura possui uma presidência compartilhada por 3 pessoas – 2 sócio-fundadores que praticamente ficam com as decisões sobre grandes investimentos, e o terceiro, que vem do mercado, toma decisões mais operacionais em relação à empresa” .*

*“O fato de algumas decisões serem tomadas pelos 3 presidentes faz com que ocorra uma lentidão enorme no processo... recentemente quase perdemos a oportunidade de uma grande ação promocional por conta dessa demora”.*

*“A empresa possui um longo plano de carreira a ser seguido... entrei como trainee, já estou na empresa desde 2000 e gostaria de chegar a gerente de produto, mas aqui é preciso percorrer um longo caminho porque cada cargo possui 3 níveis e não é permitido pular nenhum nível, então no meu caso já passei pelos 3 níveis de assistente, estou no segundo de analista, tenho que passar por todos os níveis de coordenação até chegar ao primeiro nível de gerente de produto. Nesse longo caminho, a empresa acaba perdendo talentos para a concorrência”.*

Talvez a rigidez da estrutura, a quantidade de níveis hierárquicos e a grande centralização de decisões expliquem a razão para as respostas das perguntas seguintes.

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

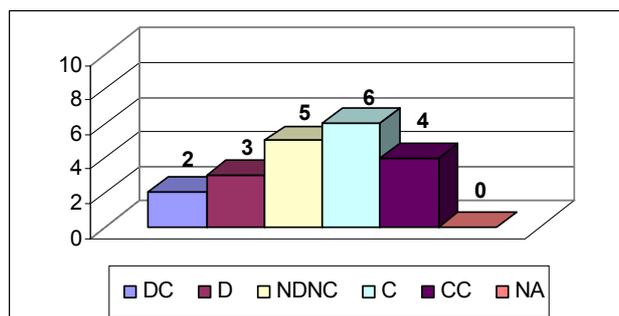
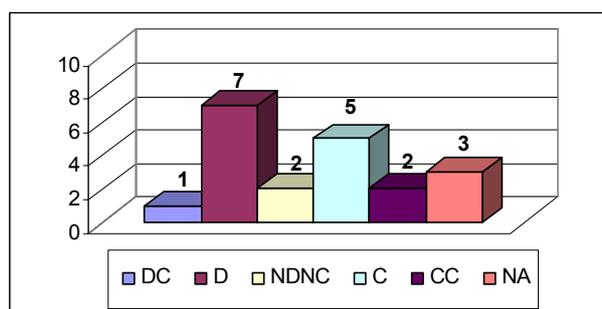


FIGURA 23: Você indicaria a Natura para um amigo trabalhar.



Mas, ao serem questionados em relação aos benefícios da empresa, a resposta é rápida: todos os funcionários que participaram da pesquisa garantem que benefícios como os da Natura não têm igual no mercado.

As informações obtidas por meio de depoimentos de funcionários foram checadas com os executivos. A empresa se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários e alguns benefícios são responsáveis pela retenção de funcionários. Essa é a opinião de um dos executivos entrevistados, que explicou o que há de diferente no funcionamento desses benefícios.

Além dos benefícios, normalmente, oferecidos pelo mercado (planos de previdência, médico e odontológico, vale refeição, bônus de acordo com o desempenho, e incentivo à educação), a Natura oferece alguns benefícios que são os que mais agradam aos funcionários.

A empresa possui programa de orientação em relação à alimentação, à atividade física e à saúde de seus colaboradores. A academia de ginástica da empresa pode ser freqüentada na hora do almoço ou do jantar, e os funcionários recebem acompanhamento de profissionais sobre nutrição e condicionamento físico.

As gestantes são acompanhadas por ginecologista de plantão na empresa, que proporciona apoio médico durante toda a gestação. Existe também um centro médico que possui diferentes especialidades em diferentes dias para os funcionários que precisarem se consultar, sem pagar nada.

Um dos benefícios mais interessantes para quem tem filhos pequenos é a disponibilidade de um berçário, onde as crianças podem permanecer até os quatro anos de idade. O custo estimado desse berçário chega a R\$ 800 mensais por criança porque elas passam o dia inteiro no local enquanto as mães ou os pais estão trabalhando. Para a empresa, esse foi um dos melhores benefícios que já ofereceu, porque diminui a quantidade de atrasos e de faltas por razões como, por exemplo, o adoecimento da criança ou a incapacidade de ter com quem deixar os filhos. Esse berçário possui pediatra de plantão, o que tranquiliza os pais, que sabem que a criança está segura e que conta com infra-estrutura de suporte para qualquer eventualidade.

Além dos fatores organizacionais que envolvem programas com funcionários e que representam as forças da empresa que foram citados anteriormente, as grandes forças da empresa que representam os diferenciais da Natura no setor de cosméticos são:

- ⇒ Uso sustentável da biodiversidade brasileira como plataforma,
- ⇒ Preocupação e metas ambiciosas de redução de danos ao meio-ambiente;
- ⇒ Laboratórios com equipamentos de ponta,
- ⇒ Sistemas de medição de impacto ambiental,
- ⇒ Alto retorno para os acionistas,
- ⇒ Desempenho acima da média das empresas no setor, mantendo-se como líder no mercado com *market share* em torno de 21%,
- ⇒ Responsabilidade não só ambiental como também social, envolvendo projetos com as comunidades de entorno de onde extrai seus insumos, e projetos educacionais para alunos de 1º e 2º graus.

A Natura já reutiliza a água que ela mesma trata dentro da fábrica. Um dos executivos entrevistados forneceu a seguinte informação:

*"Essa água que tratamos e reutilizamos... não é água potável... serve apenas para acionar os vasos sanitários e irrigar os jardins".*

A sede da empresa em Cajamar faz parte de uma área de 700 mil metros quadrados e a Natura assumiu o compromisso de não poluir o Rio Cajamar e também de recuperar a mata ao redor da fábrica com espécies nativas.

A Natura busca constantemente disseminar a cultura da responsabilidade ambiental entre seus funcionários, consultoras, fornecedores e consumidores. A prática da sustentabilidade é tão importante para a empresa que ela estende esse compromisso também para seus fornecedores, inclusive por meio de cláusulas contratuais.

Desde o início do ano passado, a empresa está apostando na substituição crescente de matérias-primas de origem animal, mineral ou sintética por insumos vegetais para desenvolver produtos de maior valor agregado.

Em agosto de 2005, a empresa eliminou as gorduras animais do processo de fabricação dos sabonetes em barra, que agora são produzidos apenas com óleo de palma. Mas a empresa lamenta o fato de não poder produzir cosméticos exclusivamente a partir de matérias-primas orgânicas: além dos custosos, os produtos finais teriam que ser consumidos muito rapidamente, num prazo máximo de uma ou duas semanas, o que dificultaria toda a estratégia de negócio da empresa.

Segundo declaração recente do presidente da Natura no Jornal Valor Econômico (1/12/ 2005):

"O caminho é ter mais cada vez mais produtos com base vegetal incluindo o uso de produtos orgânicos, cultivados sem defensivos agrícolas".

A Natura opera sistemas de gestão ambiental com ampla identificação de riscos, enfocando ação preventiva nos processos que oferecem dano potencial ao meio-ambiente e à saúde, e risco à segurança de seus funcionários. Além disso, se preocupa com a prevenção à poluição e, portanto, realiza regularmente atividades de controle e de monitoramento, e desenvolve estudos de impacto em toda a cadeia produtiva.

A Natura busca desenvolver projetos e orienta os investimentos visando à compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades. Ela organiza a sua estrutura interna de maneira que o meio-ambiente não seja um tema isolado, mas que permeie todas as áreas da empresa.

Isso lhe permite prevenir-se de riscos, além de reduzir custos, aprimorar processos e explorar novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental, favorecendo a sua inserção no mercado.

Sem alterar seu padrão tecnológico atual, a Natura vem buscando reduzir o consumo de energia, água, produtos tóxicos e matérias-primas, implantando processos de destinação adequada de resíduos. A empresa constantemente investe na atualização de seu padrão tecnológico, visando à redução ou substituição de recursos, o tratamento de efluentes e de resíduos em geral, e promovendo o uso de matérias-primas renováveis.

A Natura investe também em infra-estrutura. Em maio de 2005 a empresa obteve um financiamento de R\$ 15,3 milhões com o BNDES para investir na construção de um novo armazém vertical na fábrica da empresa em Cajamar, que permitirá expandir em mais de 100% a capacidade de armazenamento de insumos e produtos acabados. O apoio do BNDES foi equivalente a 46% dos investimentos totais do projeto, que chegou a R\$ 33,2 milhões.

A empresa desenvolve indicadores que permitam medir, monitorar e auditar os aspectos ambientais associados ao consumo de recursos naturais e à geração de resíduos, estabelecendo periodicamente novas metas. Ela adota práticas de bom manejo florestal na extração de insumos e na utilização sustentável de recursos naturais, promovendo a reciclagem e a reutilização de materiais, além de se preocupar com o gerenciamento da qualidade do ar, da água e do solo, o controle de efeitos sonoros, e a redução do desperdício, privilegiando o uso de materiais biodegradáveis.

De acordo com informações disponíveis no site [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br) acessado em 06 de fevereiro de 2006, a empresa possui programa de responsabilidade social e ambiental em relação às gerações futuras e, por isso, no enfrentamento dos impactos ambientais resultantes de suas atividades no setor de cosméticos, saúde e fitoterápicos (produtos manufaturados apenas a partir de plantas), tanto no Brasil quanto no exterior, a empresa:

- ⇒ Cumpre os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação e demais normas subscritas pela organização;
- ⇒ Controla-os e monitora-os em todas as fases de produção, com vistas à redução de uso de insumos de valor ambiental estratégico, à

eliminação gradativa de ensaios com animais em matérias-primas para produtos cosméticos, à redução de impactos ambientais de embalagens e à pronta reparação de eventuais incidentes;

- ⇒ Promove a melhoria contínua dos processos em toda a cadeia produtiva, incorporando tecnologias limpas;
- ⇒ Trata a questão ambiental como tema transversal em sua estrutura organizacional e a inclui no planejamento estratégico;
- ⇒ Desenvolve novos negócios ou novos modelos de negócio levando em conta os princípios e as oportunidades oferecidas pela sustentabilidade.

E as diretrizes para o meio ambiente da Natura, segundo informações do mesmo *site* acessado na mesma data, contemplam:

- ⇒ A responsabilidade para com as gerações futuras;
- ⇒ A educação ambiental;
- ⇒ O gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços;
- ⇒ A minimização de entradas e saídas de materiais.

## 5.8

### Desempenho

Nesse tópico será respondida **a quinta questão intermediária:**

*Quais são os indicadores econômicos e os indicadores ambientais utilizados pela Natura para mensurar o seu resultado?*

A Natura mede seu desempenho por meio, principalmente, de indicadores econômicos e ambientais. A seguir são apresentados alguns dos indicadores econômicos da empresa.

TABELA 13: Desempenho Financeiro Natura

<b>Desempenho Financeiro R\$ milhões</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Variação 2004/2003</b>
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>1.411,20</b>	<b>1.910,10</b>	<b>2.539,70</b>	<b>33%</b>
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>993,10</b>	<b>1.328,90</b>	<b>1.769,70</b>	<b>33%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>199,20</b>	<b>295,70</b>	<b>431,70</b>	<b>46%</b>
<b>Lucro Operacional</b>	<b>121,10</b>	<b>230,40</b>	<b>395,40</b>	<b>72%</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>21,70</b>	<b>63,90</b>	<b>300,30</b>	<b>370%</b>

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06/02/2006

A Natura ainda não divulgou seu resultado oficial consolidado de 2005. Mas o Jornal Valor Econômico de 26/10/2005 divulgou um resultado parcial do acumulado no 3º trimestre de 2005, fornecido pela empresa aos acionistas:

“A Natura anunciou ao mercado que obteve lucro líquido no acumulado dos nove meses até setembro de 2005 de R\$258,4 milhões, esse valor é 28,7% superior ao registrado em igual período de 2004. Em termos operacionais, a Natura vendeu 54,1 milhões de produtos nas linhas de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal. O volume é 24,1% maior que o registrado em igual período do ano passado. Já o número de consultoras aumentou em 21,2% passando para 475,1 mil no Brasil”.

O Jornal Valor Econômico de 27/10/2005 divulgou mais algumas informações sobre o resultado parcial do acumulado no 3º trimestre de 2005 da Natura:

“Nos nove primeiros meses do ano, a receita bruta da Natura somou R\$ 2.214 milhões, que corresponde a alta de 27,4% em relação ao mesmo período do ano passado. O volume de unidades de produtos revendidos aumentou em 24,1% e chegou a 54,1 milhões no Brasil. A participação da Natura no mercado de cosméticos - subiu 2,1 pontos percentuais, de 18,9% para 21%”.

O Jornal Valor Econômico de 09/11/2005 divulgou informações sobre as ações da Natura:

“Com valorização de 173,1% das ações desde a emissão, em maio de 2004, para 64,2% do Ibovespa no período, a Natura está em estágio avançado de avaliação para contratar um formador de mercado, para dar maior liquidez aos papéis”.

“Queremos tornar a empresa e as ações mais conhecidas do pequeno investidor,

para ampliar a nossa base de acionistas", diz Uba. "O executivo conta que a empresa pode ir além das regras exigidas pelo Novo Mercado que determina, entre outras coisas, que todas as ações da empresa concedam direito a voto, ou seja, todas sejam ordinárias, que os minoritários tenham os mesmos direitos dos controladores em caso de venda da companhia".

A seguir são apresentados alguns dos indicadores ambientais da empresa, obtidos no site [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06/02/2006. Os indicadores ambientais são divididos em 4 categorias: Uso de Recursos Naturais, Resíduos, Gestão Ambiental e Teste em Animais.

### Uso de Recursos Naturais:

TABELA 14: Consumo de Energia e Consumo e Reutilização da Água

Consumo de Água	2002	2003	2004
Consumo por unidade vendida (litro/unidade)	1,22	0,87	0,67

Reutilização da Água	2002	2003	2004
% do total de água tratada na Estação de Tratamento de Efluentes	16%	29%	40%

Consumo de Energia	2002	2003	2004
Consumo por unidade vendida (Kjoules/unidade)	1.025,70	785,20	603,70

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06/02/2006

Essa matriz energética é composta pela energia total que a Natura utiliza, oriunda das diversas fontes (eletricidade, diesel e GLP).

**Resíduos (destinação em %):** Esses resíduos podem ser incinerados, Descarregados em aterro e Reciclados.

TABELA 15: Destino e Geração de Resíduos

% de Resíduos	2002	2003	2004
Incinerados	5,5%	6,4%	5,4%
Descarregados em Aterro	31,9%	24,4%	21,2%
Recicladados	62,6%	69,2%	73,4%

Geração de Resíduos	2002	2003	2004
Resíduos por unidade vendida (gramas/unidade)	2,99	2,92	2,56

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06/02/2006

### Gestão Ambiental:

TABELA 16: Implantação da certificação ISO 14001

Certificação NBR ISO 14001	2002	2003	2004
% de implantação	30%	92%	100%

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06/02/2006

**Teste em Animais:** Depois de apresentadas as tabelas são feitas observações importantes sobre os testes em animais.

TABELA 17: Teste em Animais

Produtos Cosméticos	2002	2003	2004
Número de testes realizados em animais	1.263	308	66

Produtos Fitoterápicos	2002	2003	2004
Número de testes realizados em animais	118	249	200

Cosméticos + Fitoterápicos	2002	2003	2004
Número de testes realizados em animais	1.381	557	266

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06/02/2006

A Natura é contra a realização de testes de laboratório em animais e vem tentando reduzir o número de animais envolvidos nesses testes, mas alguns destes

são exigidos por lei e, portanto, ela não poderá deixar de praticá-los.

Também por exigência das autoridades competentes, tais como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, a Natura faz testes em animais de comprovação de segurança e de eficácia da classe de fitoterápicos. O aumento do número de testes nos produtos fitoterápicos deve-se ao fato de alguns testes previstos para serem realizados antes terem atrasado e sobrecarregado o ano de 2004.

Há mais de seis anos, a empresa busca alternativas para reduzir esses testes e, ao mesmo tempo, garantir a segurança dos produtos que coloca no mercado. Desde 2003 a empresa eliminou totalmente o uso de animais ao testar produtos cosméticos acabados.

A Natura utiliza mais dois indicadores que não entram no quesito econômico nem ambiental, que são: Inovação e Responsabilidade Social.

#### **Inovação:**

A Natura procura incentivar e investir no aprendizado e na inovação em todos os aspectos de suas atividades: no desenvolvimento tecnológico, no aperfeiçoamento de processos produtivos, no uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira, na comunicação de seus conceitos e valores, e no aprimoramento da qualidade das relações.

No que tange à inovação de produtos, a empresa investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento e em parcerias com centros de pesquisas no Brasil e no exterior, especialmente na França, assegurando conhecimento atualizado das tendências e dos avanços tecnológicos das áreas farmacêutica, química e bioquímica.

Em 2004 foram lançados 182 novos produtos, o que equivale, em média, a um lançamento a cada dois dias.

TABELA 18: Lançamento de Produtos

<b>Produtos Lançados</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Quantidade de itens	91	117	182

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06/02/2006

#### **Responsabilidade Social:**

Como membro da Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas, a Natura foi signatária do termo estabelecido pela organização com o Ministério da Previdência Social para a promoção da educação para a previdência de revendedoras autônomas.

A Natura representou o setor empresarial brasileiro na Conferência da International Organization of Standardization sobre responsabilidade social, realizada em junho de 2004, quando foi decidido criar, até 2008, diretrizes para normatizar a aplicação de processos na área.

O Sistema de Gestão de Responsabilidade da Natura teve repercussão tanto nos meios acadêmicos como na imprensa. A Harvard Business Review publicou reportagem envolvendo a Natura na sua edição especial sobre a América Latina em dezembro de 2004.

Um dos instrumentos de atuação da Natura no relacionamento com a sociedade tem sido o programa Crer para Ver, mantido em parceria com a Fundação Abrinq. Por meio do Crer para Ver, as consultoras Natura vendem voluntariamente produtos especialmente criados para o programa, destinando os recursos arrecadados a projetos da rede pública de ensino.

Lançado no ano de 1996, nos seus nove anos de existência, o programa arrecadou R\$ 17,9 milhões e apoiou 148 projetos em 3.638 escolas. A arrecadação em 2004 foi a maior em toda a história do programa. Para manter o interesse das pessoas pelo programa, a empresa investe na criação de diferentes produtos.

TABELA 19: Produtos Crer para Ver

<b>CRER PARA VER</b> <b>R\$milhões</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Recursos Líquidos Arrecadados	1,7	2,6	3,0

Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessado em 06/02/2006

## 5.9

### Uso sustentável da Biodiversidade Brasileira

Nesse tópico será respondida a **sexta questão intermediária**:

*Qual o diferencial e a importância para os negócios da Natura do uso sustentável da biodiversidade?*

A Natura incluiu a política de meio-ambiente como uma das três vertentes de seu compromisso com a sustentabilidade. Quando passou a adotar, a partir de 2000, o uso sustentável da biodiversidade brasileira como plataforma tecnológica, seu objetivo era criar um diferencial no mercado desde que a estratégia fosse economicamente viável.

A Natura visa ao que ela chama de ecoeficiência ao longo de toda a sua cadeia de geração de valor, favorecendo a biodiversidade e a responsabilidade social.

Para a Natura, uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio-ambiente, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e a melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio-ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental. ([www.natura.com.br](http://www.natura.com.br), acessada em 06/02/2006).

Em 2004, a Natura promoveu um debate sobre o desenvolvimento sustentável no Espaço Natura na unidade de Cajamar com a presença de importantes profissionais do ramo, tais como o físico austríaco Fritjof Capra; Rosalyn McKeown e Charles Hopkins, co-autores do Education for Sustainable Development Toolkit; Ernst Ligteringen, da Global Reporting Initiative; e John Elkington, da consultoria SustainAbility. Além de participar de reuniões com a alta gestão, deram palestras para grupos de colaboradores, para parceiros e para representantes da sociedade civil, e deixaram registradas algumas de suas impressões sobre a sustentabilidade e sobre a Natura (Fonte: [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br) acessada em 06/02/2006):

*“A Natura é uma das empresas líderes quando se trata de relatar o desempenho econômico, social e ambiental. Foi importante ouvir seus líderes explicarem por que agem assim e como esse comportamento é representativo do modelo de negócio da empresa. O valor dessa escolha foi recentemente reconhecido no mercado de ações. A propósito, eu diria que hoje a maioria dos investidores aceita que existe uma necessidade de prestar mais atenção*

ao desempenho das empresas além dos resultados financeiros trimestrais.”

*Ernst Ligteringen, presidente executivo da Global Reporting Initiative*

“Se vocês querem ser sustentáveis, precisam ser honestos e investigar detalhes técnicos. Têm que se perguntar: que matéria-prima usamos? O que fazemos com nossos resíduos? Vocês precisam mostrar que faz sentido econômico realizar as coisas do ponto de vista ecológico. Mostrar que o uso eficiente da água ou da energia pode ajudar a economizar.”

*Fritjof Capra, físico, ativista ambiental e autor dos livros A Teia da Vida e As Conexões Ocultas.*

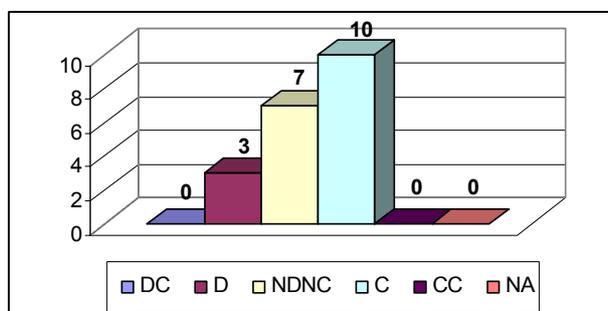
“É preciso aceitar que, à medida que as empresas avançarem na busca pelo desenvolvimento sustentável, haverá muitos erros. É natural que isso aconteça e torna-se necessário aprender rapidamente com eles. O que a Natureza está fazendo já é o estado da arte. Seu desafio será propagar isso fora da empresa”.

*John Elkington, co-fundador da organização inglesa SustainAbility*

Outro fato interessante e abordado no formulário aplicado aos empregados da Natura foi sua opinião em relação aos consumidores. No formulário, era feita a seguinte afirmação:

“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”.

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



Metade dos funcionários entrevistados concorda que existe valorização, mas a outra metade fica dividida entre indiferença e a discordância.

## 5.10

### O Consumidor Brasileiro e o Uso Sustentável da Biodiversidade

Nesse tópico será respondida a **sétima questão intermediária**:

*Qual é a resposta do consumidor em relação a essa preocupação da empresa com a natureza? Trata-se de um diferencial para o consumidor?*

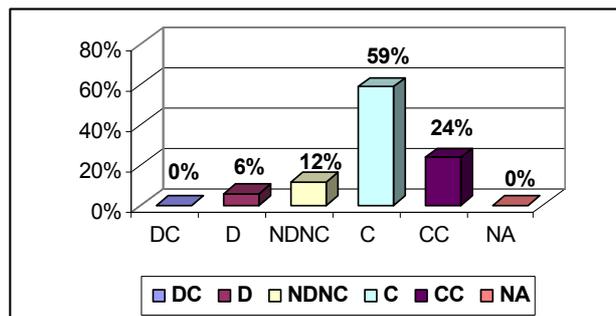
Durante a pesquisa sentiu-se a necessidade de incluir um questionário para consumidores das classes A e B, tentando, de certa forma, confrontar o posicionamento da empresa, a opinião dos funcionários e a percepção dos consumidores em relação ao uso sustentável de produtos, em relação ao segmento de cosméticos e à própria Natura.

O objetivo do questionário foi avaliar até que ponto os brasileiros se preocupam com o uso sustentável da biodiversidade na hora de comprar produtos para seu consumo. A seguir estão algumas das respostas obtidas e também os comentários em relação às questões. O questionário foi dividido em duas partes, a primeira sobre uso sustentável em geral com perguntas em escala *likert* e a segunda sobre o segmento de cosméticos.

Ressalta-se que essa pesquisa, como já informado anteriormente, não tem o objetivo de fazer inferências estatísticas até porque só 42 pessoas preencheram o questionário – uma amostra muito pequena - mas o resultado obtido não se torna menos interessante por abranger um pequeno grupo.

Ao serem questionados se o uso sustentável de recursos da natureza era considerado ao realizar uma compra, 59% concordam e 24% concordam totalmente.

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

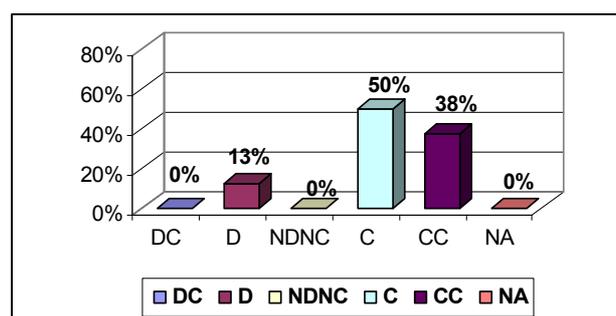


“Sendo totalmente sincera, pensando isoladamente de outros fatores, acho que este é um fator relevante. Mas acho que talvez, se tivesse que fazer um ranking dos atributos a serem considerados na tomada de decisão, ele não apareceria entre os cinco primeiros. Assim, esta questão é importante, mas talvez não seja tão importante quanto outras”.

“Devo dizer que não sou das mais politicamente corretas. Assim, não existe uma proatividade da minha parte para buscar saber que marcas são recicláveis e fazem uso sustentável do que extraem. No entanto, se, na hora da escolha, um produto vem com uma aviso indicando que é reciclável ou que ele é ecologicamente responsável, eu dou preferência a ele”.

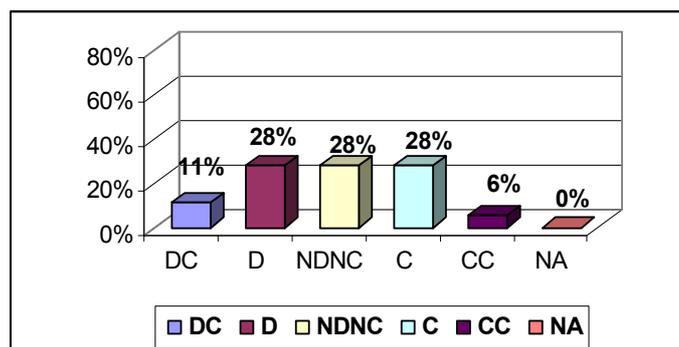
Ao serem questionados se estariam dispostos a pagar um pouco mais por produtos recicláveis, a resposta foi surpreendente porque 50% concordam e 38% concordam totalmente.

FIGURA 26: Disposição em pagar um preço mais alto pelos produtos



Outro ponto levantado na pesquisa foi se as pessoas concordavam com os testes de produtos realizados em animais e o resultado foi bem equilibrado, mas de certa forma um pouco incoerente: 83% das pessoas se preocupam com o uso sustentável da natureza, mas 34% dos entrevistados não se importam que testes sejam feitos em animais, 28% são indiferentes aos testes realizados e a parcela que discorda com os testes soma 39%.

FIGURA 27: Teste de produtos em animais



*“Nunca busquei informações mais detalhadas sobre as marcas que uso. No entanto, se souber que uma das marcas que uso faz testes em animais vou preferir evitá-la”.*

*“Dizer que alguém se importa e fica aborrecido com testes em animais é hipocrisia; vai testar em quem, seres humanos?”.*

*“Eu trabalho em uma empresa farmacêutica, posso garantir que teste em animais faz parte da evolução da história da humanidade e são esses testes que garantem o avanço de diversas áreas, principalmente as relacionadas com questões médicas”.*

*“Nós matamos animais para comer, então não vejo nada de absurdo em testar produtos em animais porque, pelo menos na maioria das vezes, permanecem vivos”.*

O uso de embalagens recicláveis é a preferência da maioria dos entrevistados, mas a possibilidade de adquirir produtos em embalagem refil ganha a unanimidade na preferência dos pesquisados.

FIGURA 28: Embalagem reciclável

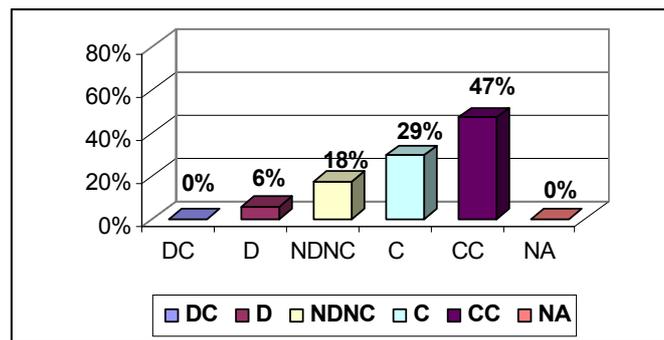
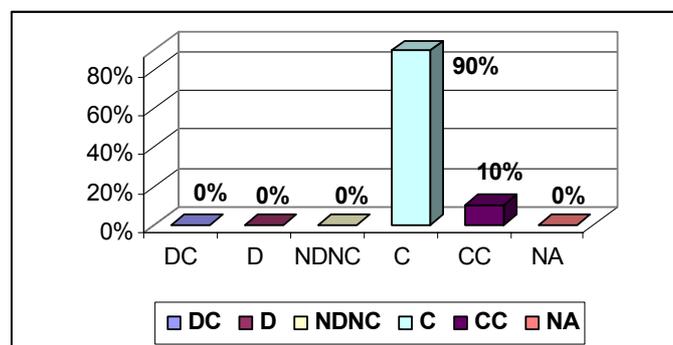


FIGURA 29: Produto em refil



“Por exemplo, se tiver que escolher por um shampoo da Wella ou da Loreal, que na minha opinião têm características e nível de qualidade muito semelhantes, uma embalagem reciclável poderia influenciar a minha escolha”.

“Prefiro sempre comprar refil, principalmente porque é mais barato”.

“Se o benefício financeiro não é muito relevante, muitas vezes acabo optando pela embalagem normal por ser completa e ter melhor apresentação”.

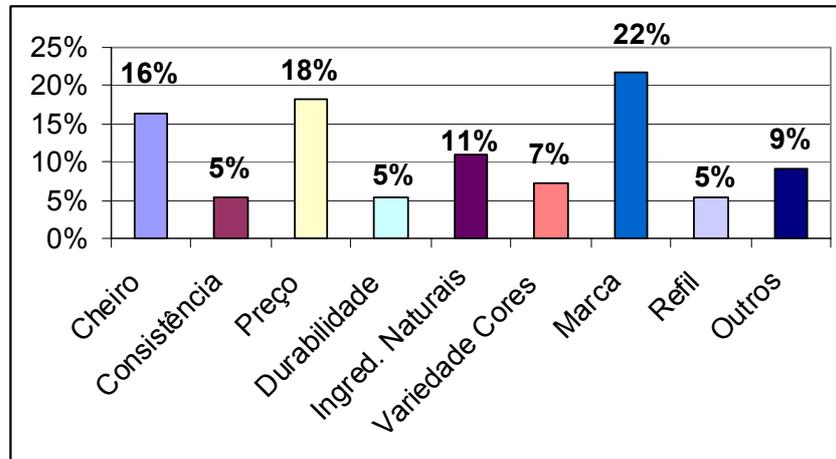
“Não compraria um produto de qualidade um pouco inferior porque sua embalagem é reciclável ou porque possui refil”.

Na segunda parte do questionário, onde as perguntas foram sobre o segmento de cosméticos concorrentes nesse mercado e sobre a Natura, as perguntas envolviam análise de características, fazendo um *ranking* de preferência, e eram abertas a comentários. Foram dados depoimentos interessantes.

Na Figura 30 estão tabuladas as respostas para a questão: “*Que características são importantes na escolha do produto?*”.

O consumidor podia escolher mais de uma opção, colocando a ordem de importância dada a cada item.

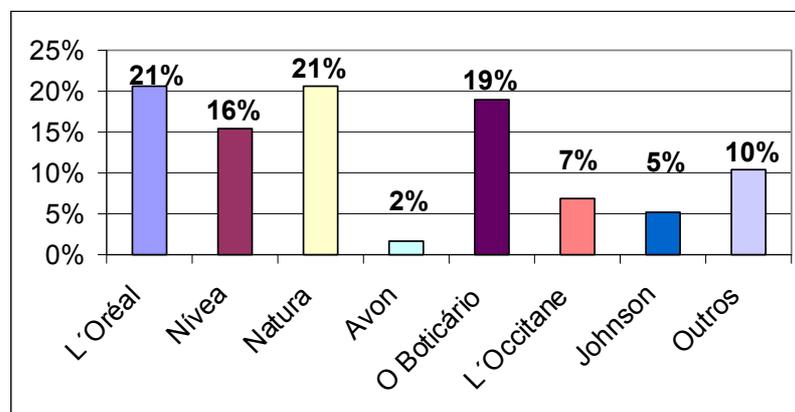
FIGURA 30: Percentual de consumidores que citaram cada característica



Principais observações sobre a ordem de classificação colocada pelos consumidores:

- ⇒ A característica **cheiro** foi uma das características que apareceu como segunda opção de 60% dos consumidores entrevistados;
- ⇒ A característica **marca conhecida** foi uma das características que apareceu como primeira opção de 90% dos consumidores entrevistados;
- ⇒ A característica **preço** foi a terceira opção de 70% dos consumidores das classes A e B;
- ⇒ Na opção “outros” foram citados qualidade, desempenho, indicação de amigo e dermatologista.

FIGURA 31: Marcas utilizadas pelos consumidores



Principais observações sobre a ordem de classificação colocada pelos

consumidores:

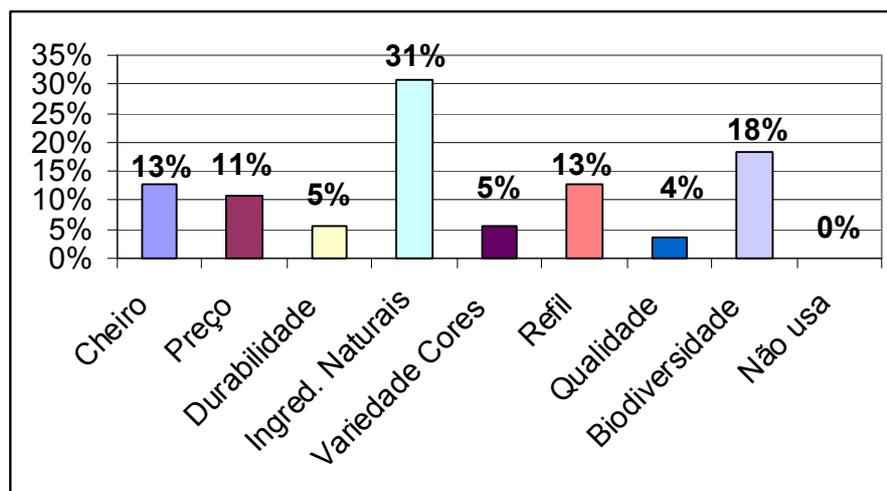
- ⇒ Todos os consumidores que escolheram O Boticário escolheram também a Natura;
- ⇒ Na opção “outros” foram citados MAC, Biotherm, Clinic, Neutrogena, La Roche-Posay, Avène, Vichie e Lancôme.

Essa questão torna-se interessante principalmente no que diz respeito às marcas citadas por alguns consumidores:

- ⇒ A MAC é uma empresa canadense que entrou no Brasil há cerca de 7 anos em São Paulo no Shopping Iguatemi. Ela possui uma grande variedade de produtos e cores – que é seu diferencial e por isso é a marca mais utilizada por profissionais;
- ⇒ Muitos consumidores não associam a marca ao fabricante. Esse ponto inclusive já fez empresas como a Unilever realizar uma campanha de reforço à marca e aumentar o logotipo da empresa em todas as embalagens de seus produtos. Por exemplo, os produtos Biotherm, La Roche-Posay e Lancôme são todos da L’Oréal, e Neutrogena é uma das principais marcas da Johnson & Johnsons.

As duas últimas questões do questionário foram sobre a Natura, visando a identificar quais características atraem seus consumidores e quais características afastam os consumidores. A Figura 32 mostra os principais motivos.

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



Depoimentos dados sobre as razões que levam o consumidor a desistir de

consumir produtos Natura:

*“A minha compra de maquiagem muitas vezes é por impulso. Assim, é difícil eu comprar Natura porque tem que pedir, demora para chegar e eu não posso ver o produto. Maquiagem é bom ver, confirmar se é do tom da sua pele, esse tipo de coisa”.*

*“Eu até comprava Natura com uma revendedora que trabalhava comigo, mas ela saiu da empresa... tenho preguiça de achar outra pessoa e também acho desagradável ter que comprar por uma intermediária... eles deviam ter lojas”.*

*“Comprava sempre pelo site da empresa, mas agora temos que usar o Submarino e ainda temos que pagar frete, o que não acontecia antes.... e no site do Submarino não tem todos os produtos”.*

*“Não sei como alguém pode escolher maquiagem sem pegar na mão... não consigo olhar a cor em uma revista e saber se ela vai funcionar ou não... e isso já me trouxe problemas... não uso mais Natura”.*

Nos comentários adicionais foi encontrado um depoimento que, de certa forma, engloba todos os outros realizados:

*“Em regra, não nos preocupamos com o impacto que determinado produto possa causar ao meio-ambiente, mas sim com os resultados advindos dele. Ao comprarmos um produto, não paramos para pensar a respeito da sua procedência, se pode causar danos ao meio-ambiente, se para seu aprimoramento foram feitos testes com animais etc. Esses não são os critérios adotados pela maioria de nós no momento da escolha do produto, apesar de achar que deveríamos começar a fazer tais questionamentos pelos motivos que todos nós já conhecemos...”.*